



Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração:
contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL

por

Henrique Guilherme de Amaro Coelho e Lobato Dominguez

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia

Orientado por

Professor Dr. João Oliveira

Setembro de 2016

Nota biográfica:

Henrique Guilherme de Amaro Coelho e Lobato Dominguez nasceu no Porto a 19 de julho de 1989. Desde cedo demonstrou interesse pela área da Matemática e pelas Ciências Sociais tendo, mais tarde, seguido a área de Ciências Socioeconómicas. Licenciou-se em Economia na Faculdade de Economia do Porto em 2012/2013, entrando posteriormente no Mestrado em Economia no ano letivo de 2013/2014. No segundo ano do mestrado começou o estágio curricular na empresa Outglocal Consulting, onde desenvolveu as funções de consultor estratégico. Desde o fim desse estágio trabalha no departamento financeiro da empresa Sofás Zone, na área de Controlo de Gestão. Os seus *hobbies* incluem cinema, literatura, desporto (tendo praticado diversas artes marciais, Yoga e natação), videojogos e música (foi membro do Grupo Coral da Faculdade de Economia do Porto e teve aulas de Piano). É também fluente em três línguas: Português (como língua materna), Espanhol (como língua materna) e Inglês (tirou o First Certificate no instituto de Inglês Encounter English).

Abstract: Este relatório final de estágio parte do estudo da literatura sobre três teorias e análises bem conhecidas e enraizadas no campo da estratégia (o modelo de Porter, a análise SWOT e a análise PESTEL), nomeadamente na procura e definição do posicionamento estratégico.

Assim, numa primeira fase é feita uma pequena introdução da entidade acolhedora e do objetivo do estágio, seguida pela revisão de literatura, onde exponho os conceitos-chave do relatório, faço um resumo do estado da arte e da sua evolução histórica no campo da estratégia e termino com uma análise crítica. Na metodologia descrevo o processo seguido, em que trato este relatório como um “Estudo de caso” de observação e aplicação teórica, referindo todos os passos e processos realizados na elaboração da componente prática do mesmo.

As conclusões retiradas indicam que as teorias aqui aplicadas têm validade prática no momento de definir qual o posicionamento estratégico que uma empresa deve seguir para aumentar a sua rentabilidade face às condições do setor em que opera. São deixadas ainda pistas quanto a eventuais ameaças (tanto externas como internas) a que deverá estar atenta na persecução dessa estratégia, e ainda a oportunidades que poderá aproveitar em seu favor. No entanto, também é possível concluir que, apesar de úteis e válidas numa aplicação prática, estas metodologias sofrem de algumas lacunas já identificadas pela literatura, devendo por isso ser complementadas com outros tipos de análise.

Abstract: This internship report is based on three well known and established theories on the strategy field (Porter's Model, SWOT analysis and PESTEL analysis), especially in searching and defining a strategic positioning. On a first stage, a brief introduction is made about the hosting organization and the internship objective. This stage is followed by the literature review, where I present the report's key concepts, a summary of key references in the strategy field and its historical evolution and finish with a critical analysis. On the methodology chapter I describe the research process, conceptualising this report as a "Case study" of observation and theoretical application, mentioning all the steps taken and processes performed in elaborating its practical component.

The conclusions drawn from this study let us know that the theories here applied have a valid practical point when helping a company define its strategy and increasing its profits, considering its sector conditions and circumstances. Furthermore they also help the company to identify and accommodate some threats (both internal and external) that may compromise the previously defined strategy, but also some opportunities which the company can capitalize upon. However, it is also possible to conclude that these theories, while valid, suffer from some of the shortcomings already identified by the literature, so they should be complemented by additional types of analysis.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. As cinco forças competitivas.....	3
2.2. A análise SWOT.....	7
2.3. Análise PESTEL	9
3. Metodologia.....	10
4. Estudo de caso	12
4.1. Apresentação do caso	12
4.2. Análise macroeconómica e de mercado local	13
4.2.1. Características macroeconómicas.....	13
4.2.2. Pesquisa de mercado local.....	15
4.3. Apresentação do modelo de Porter.....	23
4.3.1. Rivalidade entre concorrentes	24
4.3.2. Novos concorrentes	25
4.3.3. Produtos substitutos.....	26
4.3.4. Poder negocial dos clientes	27
4.3.5. Poder negocial dos fornecedores	28
4.4. Análise SWOT	29
4.4.1. Quadro SWOT.....	29
4.4.2. Propostas estratégicas: cruzamento dos quadros de análise SWOT... 31	
4.5. Análise PESTEL	36
4.5.1. Fatores políticos.....	37
4.5.2. Fatores económicos	38
4.5.3. Fatores sociais	39
4.5.4. Fatores tecnológicos	40
4.5.5. Fatores ambientais	41

4.5.6. Fatores legais	42
5. Conclusão	43
6. Referências bibliográficas	48
7. Anexos	50
7.1. Ementa Restaurante “Your Palace”	50
7.2. Ementa Restaurante “Azul e Branco”	51
7.3. Ementa Restaurante “Mirandês”	52
7.4. Ementa Restaurante “Caetano”	53
7.5. Ementa Restaurante “Assador Típico”	54
7.6. Respostas à pesquisa de Mercado	57

1. Introdução

A empresa onde estagiei foi a Outglocal Consulting, uma pequena consultora localizada em Aveiro e fundada em 2009. Apesar da pequena dimensão, esta consultora tem uma vasta carteira de clientes e duas Unidades Estratégicas de Negócios (doravante designadas por UEN) que vão para além da consultoria: a OG Medical (uma empresa de venda de equipamentos e dispositivos médicos) e a OG Lodo (uma empresa que vende diversos tipos de produtos, desde artigos de papelaria até têxteis, que se distinguem da concorrência pelo seu design único evocativo da cultura portuguesa).

Durante o meu estágio, e embora envolvido noutras áreas, a maior parte do meu trabalho incidiu na área da consultoria estratégica. Nesta área acompanhei um grande cliente da OG Consulting. Este cliente tem um restaurante numa das ruas mais movimentadas da cidade do Porto, direcionado para a classe média-baixa num edifício muito antigo. O objetivo do cliente passa por fazer obras no restaurante de modo a renovar e reformular o espaço e aumentar a faturação e rentabilidade e, se possível, mudar o target da classe média-baixa para a classe média-alta. O meu trabalho consistiu na elaboração de um estudo e de um parecer estratégico, baseado numa análise das 5 forças de Porter (1990) (a ameaça de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes). Para tal elaborei, entre outros estudos, uma análise SWOT para analisar o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e perceber de que forma os diferentes fatores externos podem afetar os internos, levando ao desenvolver de diferentes ações estratégicas.

O relatório vai focar-se fundamentalmente na área de marketing e estratégia, pela aplicação já descrita do modelo de Porter e da metodologia SWOT, no âmbito do estágio. No entanto, como forma de valorizar a qualidade e profundidade do relatório, foi acrescentada, já após a conclusão do estágio, uma análise PESTEL, muitas vezes considerada como complementar das duas análises desenvolvidas durante a realização do estágio. Esta última análise é, tal como sucedeu com as outras duas, primeiro abordada sobre um ponto de vista teórico na secção da Revisão de Literatura e, numa segunda fase, aplicada à prática usando os dados e informações recolhidos durante a realização do estágio.

Este relatório tem por objetivo a aplicação prática de teorias há muito estabelecidas e enraizadas na literatura económica e de gestão estratégica, não só na sua formulação tradicional, mas também através de ligeiros refinamentos incrementais. A entidade acolhedora beneficiou assim de uma análise e de ferramentas estratégicas válidas para permitir transmitir ao cliente qual a melhor alternativa para atingir os seus objetivos e qual a melhor estratégia para fazer face à concorrência e ao ambiente externo.

Neste relatório final começo por uma pequena introdução da entidade acolhedora e do objetivo do estágio. Segue-se a revisão de literatura, onde exponho os conceitos-chave do relatório, faço um resumo do estado da arte e da sua evolução histórica no campo da estratégia e termino com uma análise crítica. Na metodologia descrevo o processo seguido, em que trato este relatório como um “Estudo de caso” de observação e aplicação empírica das teorias utilizadas, referindo todos os passos e processos realizados na elaboração da componente prática do mesmo. Por fim, as conclusões permitem, não só indicar ao cliente quais as possíveis estratégias a seguir para alcançar os seus objetivos, como também, perceber quais as vantagens e limitações destas teorias quando aplicadas neste contexto em particular.

2. Revisão de literatura

2.1. As cinco forças competitivas

Na área de estratégia, nenhum nome parece mais sonante do que o de Michael Porter. Antes do seu trabalho seminal, o primeiro destes conceitos não estava bem definido, mas Porter muda o panorama ao afirmar que “a estratégia descreve como uma organização, em situação de concorrência, consegue obter um desempenho superior” (Magretta, 2012: 30). Logo, outro conceito que também sofreu uma revolução na forma como era encarado, é o conceito de concorrência visto que, antes de Porter, o único tipo existente de concorrência era, segundo Porter (1990), “a concorrência para ser o melhor”, que resultava num jogo de “soma nula”, visto que só era possível um ganhar se todos os outros perdessem, dado só haver uma estratégia vencedora (Magretta, 2012). Porter sugere uma alternativa radicalmente diferente, o de concorrência estratégica, em que cada um escolhe um caminho original e único para tentar obter um desempenho superior ao das restantes empresas do setor (Magretta, 2012).

Esta luta por um desempenho superior é então mediada por 5 forças (ameaça de novos concorrentes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos clientes e rivalidade entre os concorrentes) que explicam os preços e custos médios do setor e indicam a rentabilidade média do setor que uma empresa que a ele pertença está a tentar ultrapassar (Magretta, 2012). Assim, é o vigor coletivo destas cinco forças competitivas que determina a capacidade das empresas de uma determinada indústria em obter, em média, taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital. O vigor destas 5 forças competitivas varia de indústria para indústria e pode modificar-se à medida que a indústria evolui, logo é possível concluir que nem todas as indústrias são semelhantes do ponto de vista da rentabilidade inerente (Porter, 1992: 3). Indústrias onde as 5 forças são, por norma, favoráveis, como é o caso da farmacêutica e da de refrigerantes, muitos dos concorrentes obtêm retornos atrativos dos investimentos realizados; pelo contrário, em indústrias onde a pressão de uma ou mais forças é intensa, poucos concorrentes conseguem obter retornos atrativos apesar dos melhores esforços realizados por parte da gestão (Porter, 1992).

As cinco forças determinam então a rentabilidade da indústria através da sua influência direta sobre preços, custos e o nível de investimento necessário. O poder dos compradores influencia o preço que as empresas podem cobrar, podendo também

influenciar os custos e o investimento, uma vez que compradores poderosos exigem produtos e serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros *inputs*. A rivalidade entre os concorrentes influencia os preços e os custos da concorrência em áreas como a produção, desenvolvimento de produtos, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços a cobrar e determina qual o montante de investimento exigido para deter entrantes. Por fim, a ameaça de produtos substitutos influencia também os preços que as empresas podem cobrar. Finalmente, o vigor de cada uma destas forças é função da estrutura industrial, ou seja, das características técnicas e económicas subjacentes de uma indústria (Porter, 1992: 4).

O propósito da análise das 5 forças e, conseqüentemente, da estrutura da indústria, é então, de acordo com Porter, encontrar a estratégia correta, sendo que estratégia, segundo este autor, “pode ser vista como uma construção de defesas contra as forças competitivas ou encontrar uma posição no setor onde as forças sejam mais fracas” (Magretta, 2012). No entanto, as cinco forças e os seus determinantes estruturais não são exclusivamente uma função de características intrínsecas da indústria, visto que isto transformaria a estratégia competitiva na mera escolha da indústria certa e na melhor compreensão das 5 forças face aos concorrentes. As empresas têm, de facto, um papel dinâmico ao poderem influenciar as 5 forças através das suas estratégias (Porter, 1992: 6). O autor vai mesmo mais longe ao afirmar que “se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência desta forma”.

No entanto, Porter (1992) explica também que estas estratégias que visam modificar a própria estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, visto que uma empresa ao adotar uma estratégia deste calibre pode melhorar a rentabilidade e a estrutura de toda a indústria onde está inserida, mas pode também destruí-la. O autor usa como exemplo o projeto de um novo produto que permita cortar as barreiras à entrada, o que permite ao entrante obter lucros acima do normal temporariamente mas que pode minar a rentabilidade de toda a indústria no longo prazo. Isto acontece porque “frequentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as consequências a longo prazo para a estrutura industrial” (Porter, 1992: 7), ou seja, elas apenas percebem o ganho na sua posição competitiva se uma ação tiver êxito, mas não preveem as consequências

da reação competitiva, isto é, a imitação desta ação por parte dos grandes concorrentes que pode aniquilar a estrutura industrial.

Assim surge outro dos grandes contributos de Porter para a estratégia: as três estratégias genéricas. Segundo Porter (1992), é o posicionamento de uma empresa que determina se esta consegue, ou não, obter uma rentabilidade acima da média da indústria, sendo assim possível para uma empresa obter altas taxas de retorno mesmo perante uma estrutura industrial desfavorável e uma rentabilidade média da indústria modesta, caso o posicionamento assumido seja o correto (Porter, 1992: 9). O mesmo autor defende ainda que uma empresa pode, através do seu posicionamento, e independentemente dos seus pontos fortes e fracos face à concorrência, obter dois tipos básicos distintos de vantagem competitiva: baixo custo (empresas que competem pelo baixo custo caracterizam-se por venderem produtos-padrão e por darem uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escalas de todas as fontes, praticando preços iguais ou inferiores aos dos seus concorrentes e obtendo assim retornos mais elevados) ou diferenciação (empresas que competem na base da diferenciação selecionam um ou mais atributos que muitos consumidores considerem importantes e posicionam-se singularmente para satisfazer tais necessidades, sendo recompensadas pela sua singularidade com um preço-prémio). No entanto, estes tipos básicos de vantagem competitiva devem ser combinados com o número de segmentos do mercado que a empresa pretende atingir (o mercado todo ou um segmento mais reduzido), dando assim origem a uma terceira estratégia genérica: o foco (Porter, 1992: 10).

É ainda de ressaltar que o autor considera que estas 3 estratégias genéricas são caminhos fundamentalmente diferentes para atingir a vantagem competitiva e que as ações específicas necessárias à sua implementação variam muito de indústria para indústria, tal como variam as estratégias genéricas viáveis entre diferentes indústrias. Ainda assim, Porter (1992) considera que pesquisar e escolher uma destas estratégias genéricas continua a ser o caminho mais lógico para obter uma vantagem competitiva. No entanto, embora sejam fundamentalmente diferentes, as 3 estratégias genéricas não podem ser consideradas isoladamente. Isto é, por exemplo, uma empresa que procure competir pelo custo não pode simplesmente ignorar as bases da diferenciação; como tal, se o seu produto não for comparável em termos de qualidade aos da concorrência, esta pode ter que baixar o preço a um nível que anule os ganhos obtidos pela sua estratégia de

custo reduzido. Mas o contrário também se verifica, isto é, uma empresa que compita pela diferenciação não pode ignorar a sua posição de custo, visto que se o custo da diferenciação for muito elevado pode eliminar quaisquer benefícios criados pela estratégia de diferenciação (Porter, 1992: 11-12). Por sua vez, uma empresa que procure seguir simultaneamente mais do que uma estratégia genérica acaba por não alcançar nenhuma, ficando assim no “meio-termo”, situação em que não possui qualquer vantagem competitiva, sendo este posicionamento uma receita para obter um desempenho abaixo da média. Normalmente uma empresa que se encontre no “meio-termo” só irá obter lucros atrativos se a estrutura da indústria for altamente favorável ou se só tiver concorrentes que também se encontrem na mesma situação. (Porter, 1992: 14)

No entanto, o trabalho de Porter, embora tenha os seus méritos, não deixa de ser bastante criticado na comunidade académica. Existem diversos tipos de críticas ao mesmo, desde algumas críticas a um nível epistemológico e metodológico (que não vão ser aprofundadas aqui), passando por críticas à forma como Porter define as estratégias genéricas e como estas se excluem mutuamente, e ainda críticas à reduzida evidência empírica e aplicação prática do modelo. Aktouf (2005) critica o trabalho realizado por Porter maioritariamente numa perspetiva epistemológica e metodológica., defendendo que o mesmo não tem o rigor científico que na altura lhe foi atribuído e que não permite obter uma vantagem competitiva que seja única, duradoura e difícil de imitar. Aktouf (2005) salienta duas grandes falhas ao nível epistemológico. Por um lado, o facto da análise se cingir apenas ao nível industrial, não se diferenciado assim de outros modelos considerados mais limitados como o caso da matriz BCG e focando a análise apenas em fatores ambientais e, consequentemente, num plano microeconómico. Por outro lado, existem falhas na forma como Porter define o número de forças e a sua natureza, que segundo Omar não é válido, pois os métodos por este utilizados (a intuição retirada do estudo de uma situação de monopsonio clássica na economia industrial e a realização de diversos case-studies após observação de um grande número de empresas) são incompatíveis e mutuamente exclusivos, não podendo levar a nenhuma conclusão válida.

2.2. A análise SWOT

A análise SWOT surgiu em Harvard em 1969, bastante antes de Porter dar o seu contributo para o campo da estratégia, e tornou-se muito popular na década de 70. Na década de 80, com o aparecimento do trabalho de Porter e o seu modelo das 5 forças que privilegia o ambiente externo da empresa, a análise SWOT fica ligeiramente esquecida. Mas na década de 90 reaparece e ainda hoje é recomendada como principal metodologia de análise de casos em alguns dos principais textos de referência de gestão e de marketing, (Novicevic e Harvey, 2004). A sua popularidade quase instantânea deveu-se ao facto da sua sugestão inerente de que os gerentes podem definir uma estratégia que alinhe os recursos da empresa (fatores internos) com o seu ambiente (fatores externos) (Novicevic e Harvey, 2004). O nome SWOT resulta de uma simples mnemónica, em que S representa as forças (capacidades para a empresa competir e crescer de forma sustentada), W representa as fraquezas (deficiências intrínsecas que prejudicam o crescimento, podendo mesmo pôr em causa a sobrevivência), O representa as oportunidades (melhores oportunidades e possibilidades existentes de crescimento futuro) e T as ameaças (desafios externos que podem conter forças inerentes, acelerar fraquezas ou impedir oportunidades de serem exploradas) (Gupta e Mishra, 2016). A segregação do ambiente empresarial é, então, dividida entre fatores internos relacionados com imagem, estrutura, disponibilidade de recursos tangíveis e intangíveis, capacidade e produtividade e em fatores externos como a situação política, volatilidade económica e social, as mudanças tecnológicas e as preocupações ambientais (Talib e Hamid, 2014). No entanto o grande mérito desta análise é ajudar a perceber como transformar as fraquezas em forças aproveitando as oportunidades e em perceber como as ameaças se podem transformar em oportunidades, usando as forças (Talib e Hamid, 2014). Esta facilidade em encontrar uma relação ambiental entre ambiente interno e ambiente externo faz com que seja uma análise útil, não só para organizações, mas também para países e indústrias (Proctor, 1992 *cfr* Talib e Hamid, 2014). Para qualquer um dos casos, a análise SWOT pode ajudar a tomar uma decisão estratégica, quer esta decisão se prenda com um problema que exija melhorar e afinar a estratégia atual, quer com a necessidade de conseguir uma melhor implementação estratégica global, podendo ainda servir para ambas (Gupta e Mishra, 2016)

No entanto, tal como acontece com o trabalho de Porter, também a análise SWOT, apesar da sua popularidade, é bastante criticada. Novicevic e Harvey (2004) revelam que um dos principais defeitos da matriz SWOT é o facto de esta ter pouco poder prospetivo para a prática e por isso pouca significância para a pesquisa, sendo capaz de gerar e levantar questões interessantes mas não tendo depois a capacidade de guiar os gestores no sentido de uma resposta concreta. Críticas ao facto da SWOT se basear em intuições subjetivas, não ser sistemática, evitar qualquer tipo de quantificação e não ter qualquer poder preditivo, são também bastante comuns (Agarwal *et al.*, 2012).

2.3. Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta de análise baseada em fatores macro ambientais que parte do pressuposto que o sucesso de uma organização não pode ser devidamente compreendido e estudado sem antes se recolher, analisar e perceber toda a informação existente relacionada com o setor onde atua a empresa e com o ambiente de negócio externo existente (Guo Chao e Nunes, 2007). O objetivo primordial da análise PESTEL é assim ajudar a empresa a reagir a mudanças no seu ambiente externo.

O nome desta análise, PESTEL, resulta de uma simples mnemónica (Gupta, 2013). Cada letra do nome corresponde a uma categoria de fatores externos a analisar: P (fatores políticos que cobrem todo o tipo de intervenções do estado na economia e a existência de *lobbies* políticos), E (fatores económicos que cobrem as condições macroeconómicas do ambiente externo mas podem também incluir informações relacionadas com a procura sazonal e as condições meteorológicas), S (fatores sociais, que abrangem aspetos sociais, culturais e demográficos do ambiente externo) e T (fatores tecnológicos que cobrem infraestruturas tecnológicas, mudanças tecnológicas e atividades relacionadas com a tecnologia que afetam o ambiente externo) (Ho, 2014). Assim, segundo Duncan (1972), deve ser levado em conta nesta análise, não apenas o ambiente de negócio em si, como todos os fatores físicos e sociais externos à organização e, consequentemente, fora do seu controlo, mas com capacidade de influenciar o processo de decisão da mesma (Guo Chao e Nunes, 2007). Todas estas circunstâncias externas e indiretas têm capacidade para influenciar a capacidade da empresa em produzir valor e, neste sentido, a análise PEST serve como uma “fotografia panorâmica” que ajuda a empresa a compreender e avaliar melhor todo o seu ambiente externo (Guo Chao e Nunes, 2007).

Esta análise, embora de fácil aplicação acaba por ser mais usada como ferramenta de aprendizagem para alunos iniciados na área do marketing e gestão do que como teoria desenvolvida no âmbito de projetos académicos (Ho, 2014). Para além disso a sua aplicação é muito genérica no seu fundamento, criando dificuldades em perceber quais as regras a estabelecer quando nos deparamos com circunstâncias variáveis numa aplicação prática. Desta forma, empresas globais ou geograficamente dispersas vão ter que realizar diferentes análises PESTEL para as diferentes regiões, uma vez que a evolução histórica, social, cultural é diferentes em cada uma delas. (Gupta, 2013)

3. Metodologia

Em termos metodológicos este relatório deve ser encarado como um “Estudo de caso”. No entanto, afasta-se dos “Estudos de caso” tradicionais, sejam estes os exploratórios, descritivos ou ilustrativos. Temos neste caso um “Estudo de caso” que parte dos modelos teóricos de análise perfeitamente enraizados e conhecidos na literatura económica e tenta-se recolher os dados necessários para se observar e tentar aplicá-las num caso em específico, tratando-se então de um “Estudo de caso de observação e aplicação teórica”. Tal como foi referido no capítulo 1, as teorias /técnicas a aplicar são a análise das 5 forças de Porter, a análise SWOT e a análise PESTEL, sendo o caso em estudo um restaurante, também mencionado nesse capítulo.

Procedeu-se a um levantamento de informações a um nível mais microeconómico, ou seja, no terreno junto do restaurante e dos seus mais diretos concorrentes. Este processo foi dividido em quatro fases: visita ao restaurante do cliente com recolha de informação sobre o mesmo a nível estético e de infraestruturas, de serviço, de variedade da ementa e do nível de preços; elaboração de um questionário para aplicação no terreno para testar a notoriedade do restaurante face aos seus concorrentes mais diretos; recolha de informações sobre os concorrentes mais diretos ao nível estético e das infra estruturas, da variedade da ementa, da política de comunicação e do nível de preços; reunião com a gerência para uma melhor perceção da implementação da estratégia atual, características socioeconómicas dos clientes habituais, principais pontos fortes e fracos do restaurante face à concorrência, pratos mais populares do menu e indicações de quais os objetivos a alcançar após a reformulação estratégica.

Com base nestes dados, foi realizada uma análise de concorrência, referindo o tipo de estratégia seguido por cada restaurante, a política de preços seguida, a variedade do menu e de serviços oferecidos e as características a nível estético e de infraestruturas.

Por fim, tendo por base toda a análise empírica realizada e a literatura revista, comecei a elaborar a análise das 5 forças de Porter. Assim, defini para cada uma das forças um conjunto de fatores com uma influência direta e clara sobre estas e expliquei a influência exercida por cada um deles. Por exemplo, no caso da ameaça de produtos substitutos, defini como fatores: a quantidade de produtos substitutos, os custos dos produtos substitutos, se o setor está em expansão ou não e os custos de mudança para o comprador. De seguida, elaborei a análise SWOT construindo uma tabela com os

principais fatores internos positivos (forças) e negativos (fraquezas) e com os principais fatores externos positivos (oportunidades) e negativos (ameaças), tendo por base os dados e as informações anteriormente obtidas. No entanto o verdadeiro desafio foi o cruzamento da análise SWOT, ou seja o cruzamento dos fatores internos com os fatores externos, isto é, forças com oportunidades, forças com ameaças, fraquezas com oportunidades e fraquezas com ameaças. Este cruzamento mostra como se pode, por exemplo, aproveitar uma oportunidade para diminuir uma fraqueza ou aproveitar uma força para neutralizar uma ameaça através da criação de diferentes ações estratégicas. Segue-se o cruzamento de informação retirada por estas duas análises, que consistirá no próximo passo. Por fim, a análise PESTEL consiste na identificação de fatores macro ambientais, focando-se, ao contrário da análise SWOT, apenas no ambiente de negócio externo. Assim, recorrendo novamente aos dados recolhidos anteriormente, os fatores são separados em seis categorias diferentes: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, sendo que para cada um deles são mencionados um ou mais fatores e é explicada de que maneira cada um deles pode afetar a empresa e o seu lucro (tanto positivamente como negativamente).

4. Estudo de caso

4.1. Apresentação do caso

Na definição do estudo de caso é crucial perceber e definir qual o objetivo do mesmo, sendo que, neste caso, o objetivo passa pela transformação de dados e observações empíricas obtida numa primeira fase (recolha de dados), utilizando ferramentas conceituadas, fundamentadas e enraizadas na teoria económica, como é o caso da análise das 5 forças de Porter, da análise SWOT e da análise PESTEL, que por sua vez vão permitir ao cliente tomar uma decisão fundamentada sobre a melhor estratégia a adotar com vista a aumentar a sua rentabilidade.

Antes de iniciar a recolha dos dados propriamente dita, convém fazer uma pequena caracterização do restaurante do cliente e das diferentes opções que este dispõe para a remodelação do espaço. O restaurante “Churrasqueira Central das Antas” (doravante designada por CA) pertence ao “Grupo Antas”, do qual fazem ainda parte os restaurantes “Churrasqueira da Estação de Ermesinde” e o “O Alguidar”. Apesar de a sua abertura não ter sido efetuada pela atual gerência, trata-se da primeira churrasqueira da cidade do Porto, situada na emblemática Avenida Fernão Magalhães, perto do Estádio do Dragão. De salientar, o prémio já recebido por parte da DECO PROTESTE, para o melhor frango de churrasco, de entre noventa e sete churrasqueiras analisadas. Com um total de 23 funcionários e dois sócios-gerentes, o restaurante é composto por quatro UEN’s: sala grande e sala pequena, balcão, *take-away* e entregas ao domicílio. De referir ainda, que atualmente o restaurante está posicionado para clientes da classe média-baixa, sendo que para atingir esse segmento aposta em dois pontos de diferenciação conjuntos: a qualidade e o preço competitivo do produto. Por último, como pontos que acrescentam valor à unidade de negócio principal, dispõe de estacionamento gratuito, cerca de 100 lugares sentados, Sport TV, Benfica TV e, ainda, de *wi-fi* gratuito.

4.2. Análise macroeconómica e de mercado local

4.2.1. Características macroeconómicas

O primeiro passo da recolha de dados passou por realizar uma análise macroeconómica do sector da restauração e a sua evolução ao longo dos últimos cinco anos, tentando perceber qual o eventual crescimento e quais os eventuais desafios que este pode vir a enfrentar num futuro próximo. Nesta análise realizada com base nos dados disponíveis no Instituto Nacional de Estatística (INE), referentes a 2014, é possível constatar que o subsector “Restauração e similares”, intrínseco ao estudo em questão, representava cerca de 6,6 % do número de empresas total, englobando 74.462 empresas. Por sua vez, de forma a tornar a análise de dados mais comparável com o caso em análise, excluiu-se “Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviço de refeições” e “Estabelecimentos de bebidas”, dizendo respeito a restaurantes (incluindo inevitavelmente atividades de restauração em meios móveis) um volume de 28.341 empresas (2,51 % do número total de empresas em Portugal).

Torna-se ainda necessário analisar o mesmo numa perspetiva de continuidade. Assim, com base no Gráfico 1, e focando na última unidade mais específica disponível “Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis) ” verifica-se um decréscimo global do número de empresas nos últimos cinco anos.

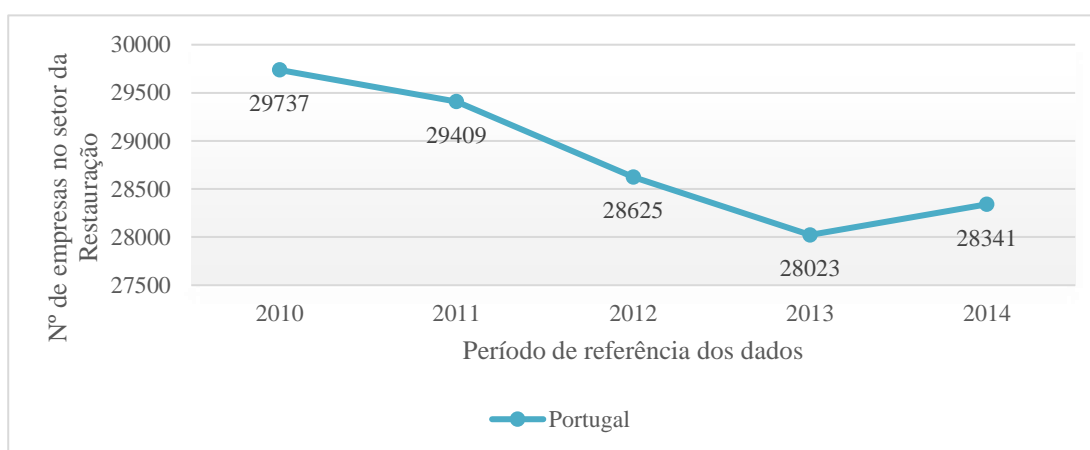


Gráfico 1: Evolução do nº de empresas da unidade "Restaurantes" (inclui atividades de restauração em meios móveis) em Portugal. (Fonte: INE)

Este mesmo facto não pode ser dissociado do período de crise económico-financeira a que se assistiu a nível mundial, com uma recuperação ténue e prolongada em alguns países europeus, nomeadamente em território nacional.

De realçar ainda, a forte quebra na procura e a reentrada, em 2011, da Troika em Portugal com o respetivo plano de resgate, envolvendo um severo ajustamento.

Para concretizar o estudo genérico à contextualização do sector fruto desta análise, na Tabela 1 apresenta-se a evolução do volume de negócios do mesmo. Globalmente, assiste-se novamente a um movimento desfavorável, neste caso de aproximadamente 583 mil milhões de euros, de 2010 para 2014 (dados ainda não disponíveis para 2015), representando uma retração significativa de cerca de 13,79 %. No entanto, existe uma muito ténue recuperação em 2013 e uma recuperação mais acentuada e proeminente em 2014 de 8,43%, o que pode indicar uma possível recuperação do setor no futuro.

Tabela 1: Evolução do volume de negócios da unidade "Restaurantes" em Portugal (Fonte: INE)

	2010	2011	2012	2013	2014
Portugal	4 225 693 286€	4 088 552 672€	3 358 070 225€	3 359 595 884€	3 642 886 065€
Variação anual		-3.25%	-17.87%	0.05%	8.43%

Para concluir, como é perceptível, esta realidade envolve um conjunto abrangente de empresas na área da restauração com características completamente distintas do caso em estudo, daí não se justificar a análise de volume de negócios por restaurante, uma vez que os dados não teriam natureza comparativa.

Assim, a abordagem referida visou apenas uma introdução às características do setor, de uma forma ampla, com base na influência temporal e macroeconómica.

4.2.2. Pesquisa de mercado local

Numa segunda fase da recolha de dados foi feita uma pesquisa de mercado com vista a tornar mais perceptível a notoriedade da CA face à sua concorrência, bem como perceber a opinião dos consumidores relativamente a 3 áreas-chave no setor da restauração: preço, ementa e espaço físico.

A pesquisa consistiu num inquérito simples, numa base informal mas presencial, a uma amostra de 50 pessoas, 58 % da amostra foi composta por indivíduos do género masculino e foi realizada no dia 19 de Dezembro de 2014. A zona abrangida foi, aproximadamente, entre o Jardim Dr. Francisco Sá Carneiro e o restaurante “Casa Pinto”, abrangendo uma área com cerca de 2kms. A primeira pergunta pretendia recolher qual/quais (caso fosse dito mais que um, somente os três primeiros) os restaurantes aconselhados a uma refeição na Avenida Fernão de Magalhães (em anexo).

Os resultados de pesquisa são apresentados no gráfico abaixo.

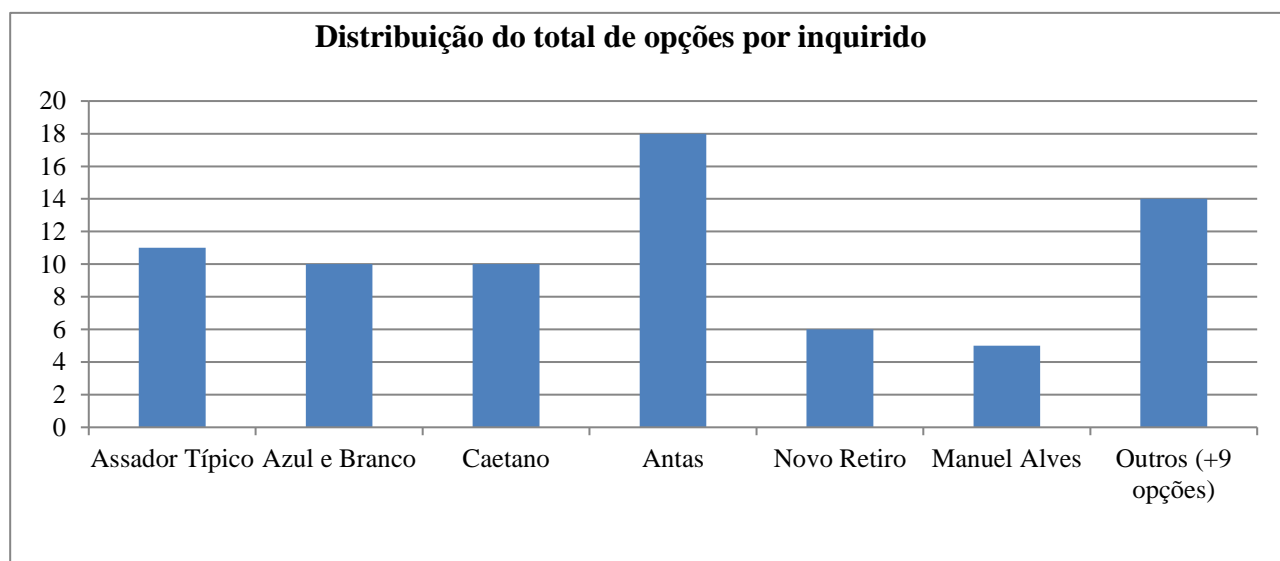


Gráfico 2: Número de vezes que cada restaurante foi recomendado

No total foram mencionados quinze restaurantes, sendo que, de entre as três opções possíveis, mas não obrigatórias, para cada um dos cinquenta inquiridos, a CA foi mencionada dezoito vezes (mencionada por 36 % dos inquiridos).

Os restantes restaurantes, mencionados de forma residual, incluídos na barra “Outros” foram: “Velásquez” (2 referências), “Bonanza” (2 referências), “O Porco” (2

referências), “Vitória” (2 referências), “Mirandês” (1 referência), “Tremendão” (1 referência), “Casa Pinto” (1 referência) e “MacDonald’s” (1 referência).

O gráfico abaixo explora, desta vez, somente o conjunto das primeiras opções de cada um dos inquiridos.

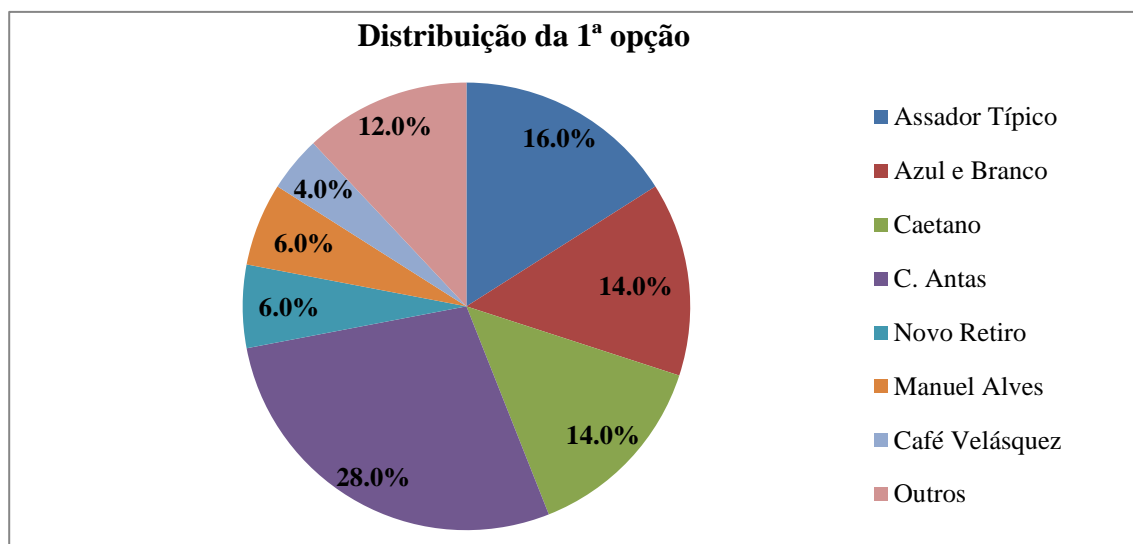


Gráfico 3: Percentagem em que cada restaurante foi recomendado como 1ª opção

Através do gráfico 3 é possível verificar que a CA foi o restaurante mais vezes indicado como primeira opção, sendo-o por 14 vezes.

Por fim, a tabela abaixo sumariza a análise às respostas da primeira pergunta, considerando apenas os principais restaurantes com um posicionamento como restaurante regional. A reter que o *top of mind* traduz-se na primeira marca que cada consumidor identifica de forma espontânea quando questionado relativamente a um mercado específico, enquanto a indicação espontânea envolve todas as restantes marcas mencionadas de forma espontânea.

Tabela 2: Síntese da indicação espontânea e *top-of-mind* do consumidor

	<i>Top of mind</i>	Espontânea
C. Antas	28 %	36 %
Assador Típico	16 %	22 %
Caetano	14 %	20 %
Azul e Branco	14 %	20 %

Novo Retiro	6 %	12 %
Manuel Alves	6 %	10 %

A reter que o *top of mind* traduz-se na primeira marca que cada consumidor identifica de forma espontânea quando questionado relativamente a um mercado específico.

Por sua vez, a indicação espontânea envolve todas as restantes marcas mencionadas de forma espontânea.

Numa segunda fase, questionou-se de uma forma ampla, sem focar em nenhum pormenor, tentando simplesmente recolher primeiras impressões, sobre a opinião do inquirido relativamente à CA. As respostas enquadraram-se nas seguintes categorias:

- Preço: de uma forma geral, percebeu-se que a questão do preço, colocada automaticamente numa perspetiva comparativa, não é algo consensual, o que é algo surpreendente tendo em conta que o cliente diz concorrer pelo preço.
- Ementa: no que concerne às ementas, os inquiridos reconheceram e destacaram claramente os grelhados da CA, havendo ainda quem fizesse referência à existência de diárias e inclusive as conheça, assim como à existência do serviço de *take-away*. Ainda neste tema, o frango de churrasco, ainda que enumerado por parte de alguns inquiridos e de forma bastante positiva, percebe-se que está longe do *top of mind* do consumidor.
- Espaço físico: A nível do espaço, apesar de ter sido referida a existência de uma sala grande, houve também quem indicasse que havia deixado de ser cliente devido às condições de acesso a essa mesma sala, nomeadamente as escadas.

Para concluir a apreciação feita pela maioria dos inquiridos, mesmo que não tenham colocado de forma inconsciente a CA entre os restaurantes a recomendar, os mesmos têm uma opinião positiva do restaurante, ainda que haja uma minoria que não tenha e outra que desconheça o mesmo.

Com base nos resultados apurados através da pesquisa de mercado acima descrita, foi realizada uma análise da concorrência aos restaurantes geograficamente mais próximos da CA. Esta análise consiste numa pequena caracterização destes restaurantes recorrendo à informação e imagens disponíveis nos *sites* oficiais, páginas de Facebook e

Tripadvisor (quando disponível), bem como a fotos tiradas ao exterior e às ementas dos mesmos que podem ser consultadas em anexo, sendo que esta caracterização incide essencialmente sobre cinco pontos: o posicionamento destes restaurantes, a extensão e variedade dos seus menus, o seu nível de preços, a perceção dos clientes quanto à qualidade da comida e qualquer outro fator que possa servir de elemento de distinção face à oferta existente no restaurante do cliente. As caracterizações podem ser lidas em baixo, sendo que a imagem 1 mostra um mapa com a localização de cada um dos restaurantes caracterizados.

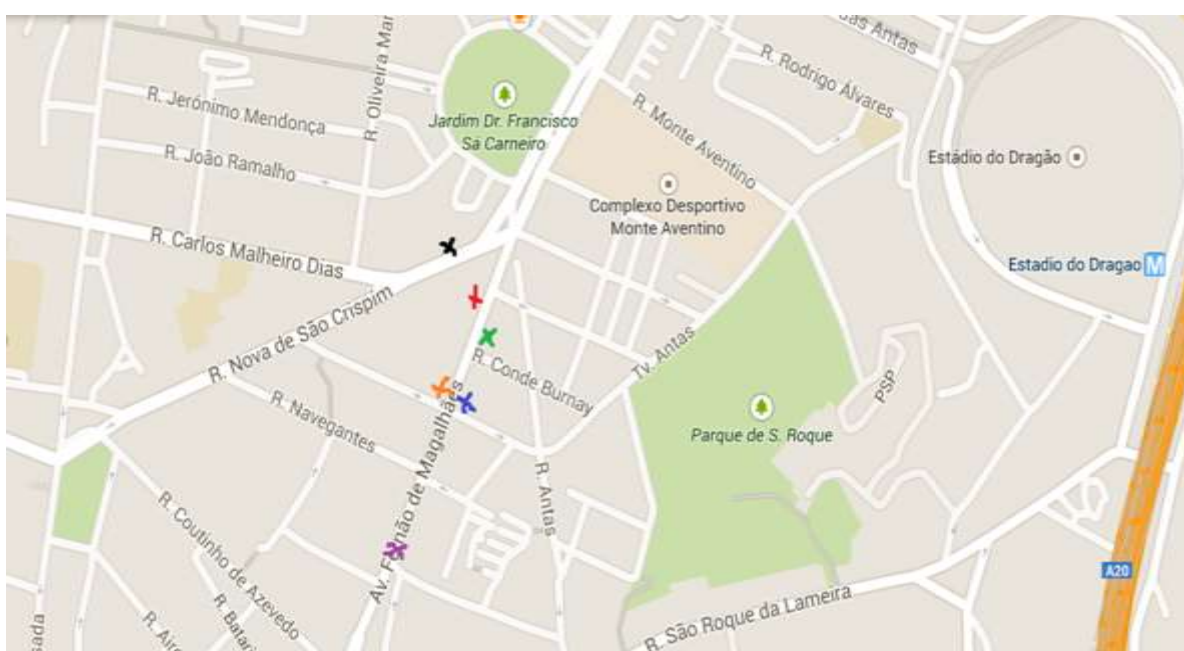


Imagem 1: Mapa da zona "Micro" com identificação dos restaurantes

Restaurantes assinalados no mapa: a preto - “Mirandês”, a vermelho - “Azul e Branco”, a verde - “Caetano”, a laranja - “CA”, a azul - “Assador Típico” e a roxo - “Casa Pinto”.

Restaurante Azul e Branco

Trata-se de um pequeno restaurante direcionado para a classe média-baixa, com capacidade para 60 pessoas, serviço *take-away*, decoração rústica e pratos típicos da gastronomia portuguesa e brasileira.

Este restaurante tem uma ementa essencialmente constituída por diárias, com menus de grupo variados com entrada, sopa, bebida, prato (à escolha entre carne, peixe) e sobremesa e preços entre os 12,50 euros por pessoa (menu com menos opções) e os 30

euros por pessoa (menu com mais opções), tendo ainda um menu económico para grupos por 10 euros por pessoa com prato, pão café e bebida.

Aceita jantares de grupo (com preços especiais para grupos) e o preço médio de uma refeição fica por volta dos 8€, embora disponha também de pratos económicos a partir dos 3,5€.

O restaurante está bem localizado, perto do Estádio do Dragão e beneficia de um aumento considerável do número de clientes em dias de jogo, quer por este facto, quer pelo facto do próprio restaurante (como o próprio nome indica) estar orientado para receber e agradar aos adeptos do Futebol Clube do Porto (doravante designado por FCP) como é perceptível, nomeadamente na decoração do estabelecimento.

Desde 31 de Outubro que o restaurante se encontra para trespasse (<http://www.custojusto.pt/viseu/escritorios/trespasa-se-restaurante-azul-e-branco--14607322>), embora seja referido no anúncio que o trespasse do mesmo se deve ao excesso de trabalho dos atuais proprietários e não à falta de lucro do mesmo. Não possui *website* e a página de Facebook não é atualizada desde Dezembro de 2011.

Restaurante O Mirandês

Com informação *on-line* disponível somente a partir de Setembro de 2014 encontra-se localizado no antigo espaço do restaurante “Assador Típico II”.

Posiciona-se como uma churrasqueira, com diversas especialidades no churrasco, mas que conta também com várias opções económicas ao nível do prato do dia.

Possui *take-away* e a sua ementa consiste em diárias de comida tradicional portuguesa, transmitindo um equilíbrio entre os 7 pratos de carne e os 7 pratos de peixe disponíveis, complementados por 3 sopas. Os preços, muito apelativos, situam-se nos 5,95 euros para a generalidade dos pratos e 1,50 euros para a generalidade das sopas. Às sextas-feiras destaque ainda para a “Francesinha à Mirandês” com oferta de uma bebida à escolha.

Aparentemente, o seu interior e as respetivas decorações apresentam um certo modernismo e elegância quando comparado com os restaurantes analisados abaixo (mais antigos), no entanto ao nível da variedade e qualidade da comida apresentada parece não haver grande diferenciação relativamente aos outros restaurantes, direcionando-se também para a classe média/baixa.

O restaurante possui página de Facebook atualizada e uma espécie de *blog*, embora este último tenha informações extremamente limitadas e desatualizadas.

Restaurante Caetano

Restaurante direcionado para a classe média/média-baixa, com 3 salas (duas das salas para refeições quotidianas e uma sala rústica, recentemente inaugurada, para refeições de grupo ou jantares com reserva), sendo que todas elas dispõem de zona para fumadores. O espaço totaliza uma capacidade para 150 pessoas.

O restaurante tem serviço *take-away* e a sua ementa consiste em pratos típicos da gastronomia portuguesa, com especial atenção e destaque para as carnes, todas elas provenientes de Arouca (região da Alvarenga) e através das quais o restaurante se tenta diferenciar face à concorrência.

A decoração alterna entre o típico e o rústico e o preço médio de uma refeição ronda os 9€.

Contém diárias com uma grande variedade de pratos típicos portugueses de carne e peixe, mas ainda, algumas sopas, e a tradicional francesinha, com os preços de ¼ de dose a variarem entre os 4,25 e os 5,95 euros (apenas disponível num número muito limitado de pratos), os da meia-dose entre os 6.25 e os 10.95 euros e a dose a variar entre os 20,95 e os 9,95 euros.

Para além disto, dispõe ainda de uma ementa corrente, onde se denota uma clara prevalência dos pratos de carne (com destaque para os bifes e para a posta de vitela), em que os pratos demoram no mínimo vinte minutos a ser servidos e em que os preços variam entre os 6,25 euros e os 14,95 euros para a meia dose e os 13,95 e os 23,75 euros para a dose completa.

O restaurante possui *website* e página de Facebook atualizados com as informações mais relevantes, sendo ainda mencionado no famoso site Tripadvisor, onde obtém uma classificação (atribuída pelos utilizadores) de 4,5 estrelas num total de 5, com críticas extremamente favoráveis relativamente à comida e ao serviço, no entanto apenas 6 pessoas analisaram, até ao momento, o restaurante.

Assador típico

Este restaurante especializado em grelhados com capacidade para 250 pessoas, aposta numa decoração rústica e ambiente informal, com um preço médio por refeição próximo dos 9 €.

Apesar de ser um restaurante dotado de grande capacidade é, por vezes, requerido que se efetue reserva para se ter uma refeição, dada a popularidade do estabelecimento, o qual está presente em mais 2 localizações no Grande Porto.

Embora a especialidade sejam os grelhados, este estabelecimento tem também diversos pratos do dia à disposição, bem como francesinha para tentar cativar um maior número de clientes.

O restaurante é também mencionado no Tripadvisor, onde obtém uma pontuação de 4 estrelas num total de 5, sendo que as maiores críticas recebidas se prendem com a qualidade da comida e atendimento devido à confusão experienciadas nos dias de maior movimento. No entanto, também se estendem ao preço, que alguns clientes consideram não se justificar na qualidade da comida ou mesmo do serviço.

A marca tem *website* mas não dispõe de uma página de Facebook atualizada.

Restaurante Casa Pinto

Trata-se de um pequeno restaurante local que não tem *website* nem página de Facebook, não dispondo tão pouco de qualquer informação on-line ou imagem do seu interior.

Assim, conclui-se que se trata de um restaurante de muito pequena dimensão e, consequentemente, com pouca capacidade, que aposta em comida regional e é direcionado para a classe baixa.

Partindo das informações recolhidas em cima é possível estabelecer uma comparação entre a CA e os restantes concorrentes ao nível da estratégia de produto e *pricing*, no entanto, é importante salientar que desta comparação foram excluídos o restaurante Casa Pinto, pela sua reduzida dimensão, inexistente política de comunicação e público-alvo distinto e o restaurante Azul e Branco pelas dúvidas existentes quanto ao seu futuro com a atual gestão. Assim começando por analisar exclusivamente a extensão dos diferentes menus é possível verificar que o menu da CA é ligeiramente mais extenso

(exceção relativamente à quantidade de pratos de carne do Assador Típico), principalmente a nível de opções de pratos principais, nomeadamente na categoria dos peixes, no entanto, não se pode dizer, só olhando para a ementa disponível, que haja um grau de diferenciação significativo entre esta e os seus concorrentes mais diretos.

Analisando os produtos disponíveis na CA em termos de preço e comparando-os com os da concorrência atual nomeadamente o Mirandês, o Caetano e o Assador Típico, pode-se concluir que o nível de preços é em média superior na CA relativamente ao primeiro (eventual necessidade de competir pelo preço devido à localização mais discreta, por parte do Mirandês), ligeiramente inferior relativamente ao segundo, semelhante a nível dos pratos de carne para o terceiro, mas superior em relação aos pratos do peixe para o mesmo. No entanto, há que reconhecer que nem sempre o grau de comparabilidade de pratos é totalmente razoável.

4.3. Apresentação do modelo de Porter.

Esta análise funde os dados empíricos recolhidos na fase de trabalho de “recolha de dados” com as teorias de Porter, procurando assim oferecer ao cliente uma resposta quanto ao seu posicionamento estratégico atual, bem como oferecer pistas quanto a estratégias a adotar no futuro para conseguir um posicionamento mais favorável e, por consequência, uma maior rentabilidade futura. Assim, cada uma das forças é analisada individualmente e para cada um dos fatores que as possam influenciar são contrapostos dados empíricos recolhidos durante a fase de “pesquisa”, podendo no final a força ser considerada: muito fraca, fraca, moderada, intensa ou muito intensa. As conclusões a retirar sobre a atual posição estratégica do cliente são remetidas para o capítulo da conclusão.

4.3.1. Rivalidade entre concorrentes

Analisando restaurantes que apostam num produto a preço competitivo, chamada a estratégia de competição pelo custo, o número de concorrentes da CA é elevado, traduzindo-se numa forte intensidade da concorrência. No entanto, uma maior dimensão, capacidade financeira e de investimento da CA face aos seus rivais locais (ou pelo menos face à maioria deles) pode permitir que se obtenha vantagem competitiva sobre estes, atenuando assim a intensidade da concorrência.

O facto do sector da restauração estar em declínio não tem um efeito facilmente mensurável sobre esta força. Por um lado, leva à falência de alguns concorrentes diretos e à luta pela subsistência no mercado. Por outro lado, leva a um aumento da disputa por quota de mercado, visto que com um mercado em retração as ações passam frequentemente por reduzir margens e abarcar um maior volume de clientes, o que leva a uma maior e mais intensa rivalidade entre as empresas sobreviventes.

As barreiras à saída podem ser outro fator importante para determinar a intensidade da concorrência enfrentada pela CA. De facto, para entrar no mercado é necessário um maior investimento, principalmente em ativos especializados e perante uma saída pode não ser muito fácil conseguir vendê-los, a não ser que sejam trespassados para uma nova gerência que continue a usar o espaço e os equipamentos como restaurante.

Por fim, diversas características deste sector, nomeadamente intrínsecos à procura e à existência de produtos relativamente homogêneos entre os rivais com custos de substituição praticamente nulos para os clientes, levam as empresas a baixar sucessivamente os preços numa tentativa desarticulada de atrair clientes, tendo impactos significativos na rentabilidade das mesmas.

Pode-se concluir que a rivalidade dentro deste sector em geral é muito intensa e pode consistir numa grande ameaça caso nenhuma ação estratégica seja tomada. No entanto, a CA tem uma dimensão e capacidade de investimento superior aos seus rivais, fator que pode ser fundamental para que, mediante um investimento, a mesma possa reorientar-se estrategicamente, deixando de competir de forma tão agressiva face ao preço dos concorrentes locais e passando a apostar mais na diferenciação do produto.

4.3.2. Novos concorrentes

No caso desta força, e tendo em conta as características do sector neste momento, aparentemente não existe uma grande ameaça para a CA. Para começar o sector está em declínio, não sendo muito atrativo devido à redução da sua rentabilidade, explicada pela luta pela sobrevivência e disputa de quota de mercado. A isto podemos juntar a necessidade de um investimento inicial considerável.

No entanto, é de referir que os custos de entrada podem ser substancialmente reduzidos, caso se trate da compra ou trespasse de um antigo restaurante (em que os custos com equipamento são teoricamente nulos) ou da aquisição de uma licença de *franchising* (em que são menores os custos com know-how e comunicação).

Como fatores que podem, de facto, contribuir para a entrada de novos concorrentes no mercado apenas temos o facto de os clientes não terem de incorrer em custos de substituição para trocar uma empresa incumbente por uma empresa entrante. Ainda assim, a reputação e antiguidade da CA, o seu conceituado frango de churrasco e a sua privilegiada localização devem fazer parte de uma lista de argumentos que confira vantagem sobre qualquer empresa entrante.

Para concluir podemos mesmo afirmar que, neste momento, esta força não representa uma ameaça significativa.

4.3.3. Produtos substitutos

Neste caso interessa fazer uma análise ao nível de cada UEN. Começando pela unidade estratégica do serviço ao balcão, que se caracteriza por servir refeições mais rápidas e com um preço mais acessível, os principais substitutos são os produtos de *fast-food* de grandes cadeias internacionais como a Macdonalds, a Burger King ou a Subway.

Relativamente à UEN das salas (que se caracterizam por servir refeições mais sofisticadas e variadas a um preço superior), os produtos substitutos mais relevantes são as francesinhas e todo o tipo de produtos de grill e *snack* de restaurantes do sector das cervejarias e marisqueiras e, ainda, a comida brasileira e sul-americana, caracterizada no geral pela sua grande variedade de assados.

No que diz respeito ao *take-away*, os principais concorrentes são novamente as grandes cadeias de *fast-food* e pizzarias e, mais recentemente, restaurantes japoneses que, cada vez mais, apostam no *take-away* como forma de distribuição do sushi (o seu produto mais popular).

Por fim o *home-delivery* tem como grande e principal produto substituto as pizzarias, com grande e claro destaque para a Pizzahut e a Telepizza que contam ambas com um sistema de *home-delivery* com um funcionamento exemplar e um grande número de promoções.

Podemos então concluir que a ameaça de produtos substitutos constitui, desde já, uma ameaça considerável.

4.3.4. Poder negocial dos clientes

Globalmente, estamos perante um número muito elevado de clientes mas também de concorrentes, o que dá aos primeiros uma base ampla de opções com custos de substituição nulos, especialmente tendo em conta que são (maioritariamente) clientes informados graças a toda a informação presente na internet, tanto através dos *sites* e Facebook oficiais como também de sites como o Tripadvisor.

São também clientes sensíveis ao preço, quer pelo facto dos produtos serem, de certa forma, indiferenciados, quer pelo facto de valorizarem de forma marginal mais o preço reduzido do que a qualidade do produto.

Por outro lado, embora em grande número, são clientes pequenos e fragmentados, não tendo poder suficiente para fazer uma pressão consistente e continuada sobre os preços.

Concluimos então que é uma força moderada em que, apesar da existência de muitos clientes informados e sensíveis ao preço com custos de substituição nulos e difíceis de fidelizar, os mesmos são pequenos e fragmentados, efetuando pressão sobre os preços, mas só até um certo ponto.

4.3.5. Poder negocial dos fornecedores

Tendo em conta que a qualidade dos pratos confeccionados é um dos pontos destacados pelo restaurante, para tal o mesmo tem que se abastecer com os melhores produtos.

O poder de negociação dos fornecedores sai em certa forma reduzido pelo facto do restaurante pertencer a um grupo de restaurantes, os quais procuram efetuar a compra de um produto específico em conjunto. O incremento na quantidade a ser comprada permite aumentar a exploração de descontos *rappel*.

No que concerne aos custos de troca do comprador, deve-se levar em conta o custo de oportunidade de uma relação de maior duração entre fornecedor e comprador que pode apresentar condições vantajosas.

Concluimos então que é uma força moderada.

4.4. Análise SWOT

4.4.1. Quadro SWOT

Tal como aconteceu com a análise de Porter também na análise SWOT partimos da recolha de dados previamente realizada e resumida. Para a elaboração deste quadro, os dados recolhidos foram divididos em quatro categorias distintas: Forças (fatores internos que servem de motor de crescimento e que devem ser ampliados), fraquezas (fatores internos que servem de entrave ao crescimento e que devem ser colmatados), oportunidades (fatores externos que podem ser aproveitados para promover o crescimento), fraquezas (fatores externos quanto aos quais se deve agir rapidamente pois podem ser nocivos para o crescimento). De seguida, a cada um dos fatores individuais é atribuído um número. Por fim, para encontrar as soluções estratégicas adequadas para potenciar as forças, colmatar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e impedir as ameaças é feito um cruzamento entre fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças) e é elaborada uma lista de possíveis ações estratégicas a seguir. É de notar que as ações estratégicas sugeridas são apenas sugestões meramente académicas, não sendo por vezes exequível executar as mesmas por motivos logísticos, políticos ou por serem necessários avultados investimentos para as levar a cabo.

Tabela 3: Quadro de levantamento SWOT

Forças	Fraquezas
1- História/Fama/Reputação da casa (primeira churrasqueira do Porto)	1- Espaço antigo/ Condições de acesso às salas
2- Equipa de trabalho e qualidade do serviço ao cliente	2- Existência de escadas no espaço interior
3- Prato premiado (Frango de Churrasco)	3- Reduzido tamanho da cozinha
4- Visão dos sócios e respetivo poder de aquisição	4- Fraca e deficitária comunicação atual da existência e localização do estacionamento
5- Possibilidade de crédito	5- Reduzida quantidade de elevadores (um)
6- Restaurante pertencente a um grupo	
7- Relação preço/qualidade competitiva	
8- Parque de estacionamento gratuito	

<p>9- Diversidade de UEN</p> <p>10- Horário de funcionamento (disponibilidade para servir refeição durante toda a tarde)</p> <p>11- Aposta na comunicação <i>on-line</i></p> <p>12- Existência de Sport-TV, Benfica TV e <i>Wi-fi</i> gratuito</p>	<p>6- Reduzida mobilidade interna e privacidade permitida ao cliente (em caso de negócios)</p> <p>7- Presença de “Churrasqueira” no nome (pode bloquear a entrada num determinado mercado)</p> <p>8- Condições acústicas da sala</p> <p>9- Decoração/imagem interna</p> <p>10- Inexistência de política eficaz de mensuração de custos e de controlo de proveitos</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>1- Crescimento da cidade do Porto</p> <p>2- Forte correlação entre a cidade e o turismo, gastronomia e cultura</p> <p>3- Equipa do FCP (especialmente em dias de jogos)</p> <p>4- Possibilidade de efetuar obras</p> <p>5- Localização específica (Avenida)</p> <p>6- Tendência macroeconómica de diminuição de concorrentes</p> <p>7- Existência de prémios e formas de destaque regional</p> <p>8- Tendência de aumento da procura por refeições equilibradas</p> <p>9 - Metro a funcionar 24h às sextas e sábados.</p> <p>10 - Empresas na proximidade do restaurante</p>	<p>1- Diminuição do poder de compra do cliente motivada pela situação económica recente, passando a consumir pratos mais baratos</p> <p>2- Diminuição do poder de compra do cliente, passando a efetuar menos refeições fora de casa</p> <p>3- Alteração de estratégias de concorrentes locais</p> <p>4- Características da vizinhança (impõem uma limitação horária)</p> <p>5- Agravamento fiscal para a restauração</p> <p>6- Tendência de aumento das quota de Mercado dos restaurantes de <i>fast-food</i></p>

4.4.2. Propostas estratégicas: cruzamento dos quadros de análise SWOT

4.4.2.1. Forças com oportunidades

Força 1, Oportunidade 7 - Colocar a CA como um dos lugares icónicos da cidade do Porto (âmbito regional), através do “contacto” com instituições que se preocupem com o levantamento e dinamização dos principais pontos de atratividade do concelho ou, numa perspetiva mais ousada, ser mesmo uma dessas instituições (participação ou organização de eventos gastronómicos).

Força 1, Oportunidade 2 - Torná-la um ponto de passagem obrigatória para os turistas (âmbito internacional) através de parcerias estratégicas com um conjunto de unidades turísticas, cruzando ambos os interesses.

Força 12, Oportunidade 3 - Torná-la o ponto de eleição para ver os jogos do porto (UEN: Salas), através de um plano de comunicação consistente, ou de passagem antes/depois dos jogos (UEN: Balcão e *Take-away*) que poderia envolver a criação de um roteiro para os adeptos do FC Porto até chegarem ao Estádio do Dragão.

Força 7, Oportunidade 8 - Testar o lançamento de um menu saudável comemorativo com um nome especial, duração limitada e preço competitivo, como ação guerrilha para ganhar quota de mercado efetiva face à tendência de diminuição da força dos concorrentes locais.

Força 3, Oportunidade 7 - Tornar um prato e um petisco a referência e identidade da CA através de uma aposta na comunicação (estratégia específica e direcionada) ou a presença num concurso.

Força 3, Oportunidade 4 - Colocar em destaque dentro do restaurante o prémio já conquistado com o frango de churrasco.

Força 6, Oportunidade 10 - Definir e implementar campanhas de comunicação, nomeadamente guerrilha, a partir de ideias que se estendam a todo o grupo, direcionadas para as empresas localizadas na proximidade do restaurante.

Força 10, Oportunidade 7 - Utilizar o petisco que se definiu como referência para maximizar a faturação durante o horário de serviço em que os concorrentes não estão abertos, através de uma comunicação em locais de trabalho locais em que o horário laboral termine a meio da tarde ou permita uma paragem considerável; perceber as características do consumidor desta UEN e procura-lo (nicho).

Força 9, Oportunidade 10 - Estabelecer network privilegiado com as empresas na envolvente, permitindo descontos específicos a partir de um número de pessoas ou através do consumo regular (a partir de uma das UEN). Apresentar uma proposta concreta de valor acrescentado à empresa.

Força 12, Oportunidade 3 – Decorar um dos espaços a rigor em dias de jogo e “reservá-lo” para os adeptos que não têm oportunidade de ver o jogo ao estádio. Opção de criar menus ou promoções especiais que promovam o consumo em grupo e ainda de desenhar campanhas temáticas.

4.4.2.2. Forças com ameaças

Força 7, Ameaça 1 - Manter a identidade da CA, nomeadamente, relativamente à política de *pricing*.

Força 6, Ameaça 1 - Apostar no fator de diferenciação pelo custo, através da diminuição do custo unitário do produto junto do fornecedor (poder de negociação) pela compra de maiores quantidades, abastecendo cada uma das unidades do Grupo Antas.

Força 9, Ameaça 2 - Alocar um maior orçamento para comunicação à nova UEN (entregas), partindo da diferenciação pelo custo e aproveitando o decréscimo da tendência de deslocação de pessoas ao restaurante. Elaborar campanha que mostre, por exemplo, as vantagens de disfrutar desse tipo de serviço (ou até mesmo *take-away*) em oposição a fazer a refeição em casa.

Força 1, Ameaça 3 - Acelerar o processo de transformação da CA num “local de culto”, o que vai aumentar as barreiras à entrada de novos concorrentes, ainda que aproveitem o nome de outros restaurantes já ali estabelecidos.

Força 9, Ameaça 4 - A limitação horária que a vizinhança impõe desperta a necessidade de aproveitamento do horário que a concorrência não aproveita. Para tirar partido deste fator devia-se apostar mais na comunicação do horário de funcionamento e na comunicação e criação de produtos mais suscetíveis de serem consumidos neste horário entre refeições (snacks)

Força 3, Ameaça 6 - Cruzando o crescimento das cadeias de *fast food* com a existência de um produto interno premiado (frango), pode-se criar o conceito (só nos referimos ao conceito e não à marca) de *fast award-winning meal* que envolveria a introdução de forma destacada na UEN “Balcão” por exemplo de coxas de frango de churrasco de forma isolada ou em menu.

4.4.2.3. Fraquezas com oportunidades

Fraquezas 1,2,3,5 e 6; Oportunidade 4 - O planeamento das obras a efetuar já contempla os objetivos do promotor de modo a ultrapassar parte das fraquezas com elas relacionadas.

Fraqueza 4, Oportunidade 5 - Tornar mais visíveis os locais de estacionamento disponíveis através de meios físicos e colocar o percurso a efetuar num mapa na página web do restaurante.

Fraqueza 9, Oportunidade 4 - Aproveitar a reestruturação do espaço para implementar uma decoração articulada a um conceito bem desenhado.

Fraqueza 10, Oportunidade 1 - Passar a quantificar a faturação em regime diário de modo a perceber se fenómenos externos controláveis e não controláveis têm impacto nas vendas do restaurante.

Fraqueza 10, Oportunidade 1 - Calcular a margem que a venda de cada prato liberta de forma a se estudar quais os pratos que melhor se ajustam a determinadas campanhas a realizar no futuro, nomeadamente as campanhas que atribuem descontos e assim reduzem a margem.

4.4.2.4. Fraquezas com ameaças

Fraqueza 1, Ameaça 2 - Apostar em novas políticas de marketing para que os clientes subsituam a refeição no restaurante, não pela refeição confeccionada em casa, mas pela refeição do *take-away*.

Fraqueza 8, Ameaça 4 - Aproveitar a obra a decorrer no restaurante para aumentar a insonorização do espaço, conseguindo assim permanecer aberto até mais tarde.

4.5. Análise PESTEL

Por fim esta análise, realizada já após a conclusão do estágio, tem por objetivo perceber melhor os fatores externos e macroambientais que a empresa tem que enfrentar, agrupando-os em seis campos distintos: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

4.5.1. Fatores políticos

A subida do IVA no setor da restauração de 13% para 23% de Novembro de 2011 a Julho 2016 (sendo que os vinhos, refrigerantes e águas com gás se mantêm a 23%) teve um impacto muito negativo no lucro da maior parte das empresas deste setor, que se viram obrigadas a subir os preços (perdendo assim clientes) ou a ver as suas margens reduzidas. No caso da CA, estamos perante o segundo caso, visto que a empresa compete pelo custo e, como tal, um aumento do preço poderia originar uma grande perda de clientes, visto que estes são, na sua maioria, sensíveis ao preço.

A proibição de fumar em recintos fechados obrigou à criação de zonas de fumadores que veio afetar o lucro dos restaurantes que não pretendiam alienar estes clientes ou pagar uma multa por não cumprirem a legislação. Este ponto é especialmente importante no caso da CA, visto que a idade do edifício e a reduzida dimensão das salas levou a dispendiosas obras e à criação de uma área de fumadores muito reduzida.

4.5.2. Fatores económicos

A crise económica vivida em Portugal teve um efeito muito negativo no setor da restauração, com uma diminuição do número de empresas a operar neste setor, como resultado de inúmeras falências e uma grande quebra do volume de negócios entre 2010 e 2014 (ver capítulo 4.2.1). No entanto, a recuperação evidenciada em 2014 pode significar uma eventual retoma económica sustentada e consequente recuperação do setor.

A localização do restaurante numa das mais movimentadas, ativas e centrais avenidas do Porto, com um grande aglomerado de empresas nas proximidades, bem como uma estação do metro e o estádio do Dragão, leva a que o restaurante tenha diariamente muitos clientes que procuram uma refeição económica e rápida para a hora de almoço. Este fator pode ser potenciado com uma política de comunicação adequada.

4.5.3. Fatores sociais

A já referida proximidade ao estádio do Dragão, bem como a possível realização de diversas campanhas de marketing e comunicação realizadas com o objetivo de associar a CA com o FCP (um símbolo social e cultural da cidade do Porto e em especial daquela zona) poderá levar a um grande número de clientes afetos a este clube, não apenas em dia de jogo, mas também em todos os outros dias.

O facto de ser uma “casa” com história (primeira churrasqueira do Porto) garante algum reconhecimento e permitiu à CA criar uma “carteira de clientes habituais”.

4.5.4. Fatores tecnológicos

A tecnologia utilizada na CA ao nível da cozinha vai ao encontro daquilo que é expectável atualmente em qualquer churrasqueira. Por sua vez, ao nível do lazer e satisfação do cliente destacam-se a existência de rede *WI-FI* e televisão com SporTV e Benfica TV. Quanto à tecnologia usada no marketing e comunicação, a maior parte desta é feita no interior de estabelecimento; no entanto, destaca-se a utilização de *flyers*, a presença nas redes sociais (onde também são realizadas campanhas de marketing) e a existência de *site* próprio.

4.5.5. Fatores ambientais

A localização do restaurante potencia a existência de grandes níveis de poluição, tanto do ar (devido ao elevado número de carros e consequentes engarrafamentos), como sonora (pelo facto de ser no centro do Porto e uma zona movimentada e comercial por excelência). Estes fatores, embora não tenham um impacto direto sobre os lucros da empresa, poderão, no entanto, ter um impacto indireto sobre os mesmos. Por um lado, tornam o ambiente para o cliente menos agradável para o cliente (especialmente para os clientes do *take-away*, mesmo ao nível da rua) e, por outro lado, a constante exposição do edifício aos gases emitidos pelos automóveis vai escurecendo o mesmo, acabando por dar mau aspeto ao mesmo e obrigando, por vezes, a uma nova pintura.

4.5.6. Fatores legais

Por estar localizada numa zona de habitação, a legislação em vigor obriga que o restaurante encerre às 22:30, impossibilitando assim a realização de uma *Happy Hour* ou de implementação de um menu diferente após essa hora.

A atual fiscalização da ASAE quanto à emissão de faturas com número de contribuinte obriga as empresas, e em particular deste setor da restauração, a um maior controlo sobre a sua faturação e os seus custos.

5. Conclusão

Através da aplicação e desenvolvimento deste “estudo de caso” foi possível chegar a duas conclusões distintas: a primeira diz respeito ao posicionamento e às estratégias a adotar pelo cliente, determinado fruto das teorias analisadas; a segunda é relativa à eficácia destas teorias no conceito de uma aplicação prática proveniente de uma recolha de dados empíricos.

Começando por analisar o posicionamento estratégico do cliente, a conclusão a retirar da análise de Porter é que o cliente compete num setor em declínio e com barreiras consideráveis à entrada, consequentemente pouco rentável para novos entrantes (o que preserva a rentabilidade do restaurante). Todavia, isto obriga as empresas incumbentes a competirem ferozmente pela quota de mercado, o que tendo em conta o grande número de concorrentes de dimensão semelhante a concorrer pelo preço e com uma oferta de produto pouco diferenciada tem uma influência negativa sobre a rentabilidade do restaurante. A pressão é acentuada ainda pelos custos de substituição nulos por parte dos clientes e pelo facto destes serem consumidores informados devido a toda a informação existente na internet e pela existência de produtos substitutos, nomeadamente pelo crescente número de restaurantes *fast-food*, cada vez mais populares e comuns devido aos seus preços reduzidos, comodidade e rapidez de atendimento. Por outro lado, o facto de os clientes serem *price-takers* e o relativo poder negocial da empresa face aos fornecedores, pelo facto de pertencerem a um grupo de restaurantes vem atenuar este efeito negativo sobre a rentabilidade.

Assim a empresa poderá optar por melhorar a sua rentabilidade optando por uma destas três vias: apostando numa mudança completa de estratégia e passando a competir pela diferenciação, uma opção que se revela muito dispendiosa em termos de investimento inicial mas que iria também acarretar problemas ao nível estratégico, sendo necessário elaborar uma nova pesquisa de mercado e um novo modelo de Porter para identificar os novos concorrentes e as novas variáveis-chave pelas quais se passaria a competir, além do facto dos restaurantes incumbentes no novo segmento onde o cliente iria entrar já terem vantagem ao nível do Know-How e das relações com clientes e fornecedores, pelo que no início iria exigir um grande esforço financeiro para conquistar quota de mercado.

Uma segunda opção seria manter basicamente a estratégia atual, que consiste em tirar partido do maior poder financeiro do cliente e do seu maior poder de negociação com os fornecedores para, numa opção exatamente oposta à primeira, reduzir o custo de todos os seus produtos servindo maiores quantidades e acrescentando novos produtos de preço reduzido, tornando-se líder de custo reduzido. Esta estratégia, embora exija um investimento inicial mais reduzido, tem como primeira desvantagem poder afastar um determinado tipo de clientes que preferem qualidade a quantidade e preço reduzido e também deixar a empresa sujeita, a mudanças inesperadas na gestão dos concorrentes que podem ficar com maior poder financeiro, iniciando uma guerra pelo preço. Mantem-se também o risco atual de falências ou dificuldades financeiras dos fornecedores habituais que vão impedir o cumprimento desta estratégia ou mesmo a mudanças estruturais no setor da restauração e nos gostos e preferências dos consumidores.

Por fim, uma terceira via seria uma alternativa híbrida entre as outras duas, promovendo uma distinção entre as estratégias seguidas pelas diferentes UEN's, competindo pelo preço no segmento de balcão e *take-away* e criando novos pratos e menus de preço reduzido para ambas, e por outro lado, realizando obras e passando a competir pela diferenciação nas salas, sendo que esta última alternativa, para além do investimento que exige, poderá levantar dificuldades em conciliar as duas estratégias ou provocar dúvidas nos consumidores que optem por experimentar as duas, ou simplesmente, compararem os preços praticados pelas 2 UEN.

Relativamente às conclusões que se retiram da análise SWOT, convém começar por referir que esta se sobrepõe em muitos pontos às conclusões alcançadas com a análise de Porter (a maior parte das ações estratégicas definidas enquadram-se numa das três opções acima descritas). No entanto, ao analisar os fatores internos e externos, numa perspetiva diferente da análise de Porter (exterior ao setor onde atua a empresa), a análise SWOT permite chegar a algumas conclusões distintas, mais notoriamente permite perceber de que maneira a empresa pode anular as suas fraquezas e eliminar as suas ameaças recorrendo às suas forças internas e capitalizando as suas oportunidades. Por exemplo, evidencia a necessidade de fazer obras para melhorar o acesso a clientes com mobilidade reduzida, à conclusão que uma maior promoção e uma melhor sinalização do parque de estacionamento permitira atrair mais clientes ou de desenvolver campanhas para os adeptos do FCP dada a proximidade do Estádio do Dragão. No entanto, a maior

simplicidade da análise SWOT face ao modelo de Porter (Novicevic e Harvey, 2004) faz com que seja uma ferramenta menos útil e menos utilizada.

Por fim, a análise PESTEL faz, à semelhança da análise SWOT, uma análise ao ambiente externo mas numa perspetiva mais geral (macro ambiente). Logo, é natural que muitos dos fatores e conclusões por esta mencionados estejam também presentes na análise SWOT, dados os pontos de contacto destas duas metodologias. Ainda assim a análise PESTEL foi importante para destacar fatores que fogem ao controlo da empresa, mas que exigem ser levados em conta na definição de qualquer estratégia anteriormente apresentada, como é o caso de qualquer um dos fatores políticos ou legais apresentados. Também foi importante para identificar outros fatores que a empresa poderá tentar manipular em seu favor, tornando-os parte da sua estratégia e aumentando assim o seu lucro. Tal é o caso da possível associação com o FCP, tirando assim partido do facto do clube fazer parte integral da cultura da cidade, no caso dos fatores sociais ou, no caso dos fatores económicos, a proximidade de diversas empresas e da estação do metro que poderá atrair novos clientes mediante a implementação de uma política de comunicação adequada.

Por fim, relativamente à validade das teorias quando aplicadas a este contexto específico, é possível concluir que estas se demonstraram ferramentas úteis na perceção do posicionamento estratégico atual e mesmo no desenvolvimento de futuras ações estratégicas que fomentem uma mudança posicional e uma mudança estratégica, conforme descrito acima. No entanto, ambas mantêm as principais lacunas pelas quais são criticadas, precisamente por terem partido desta base teórica, isto é, relativamente ao modelo de Porter, a vantagem competitiva que a empresa pretende alcançar, independentemente da opção escolhida para tal, não é, conforme a crítica de Aktouf (2005), duradoura nem única ou mesmo difícil de imitar, sendo possível para qualquer concorrente, no curto prazo, imitar a estratégia seguida e obter resultados similares, levando mais tarde a uma descida da rentabilidade para ambos. Por outro lado, toda a análise é feita ao nível industrial focando-se apenas em fatores ambientais, ou seja, apenas é levado em conta o ambiente do setor onde a empresa ópera e apenas numa perspetiva microeconómica, necessária para caracterizar cada uma das cinco foças, retirando assim profundidade à análise ao negligenciar a dimensão financeira e contabilística (sendo impossível quantificar qual o impacto financeiro da estratégia), bem como os fatores

externos e internos numa perspetiva macroambiental (fora do setor), sendo esta última lacuna colmatada pela aplicação das análises SWOT e PESTEL.

Refletindo sobre a análise SWOT, esta continua a ter como principal problema o facto de não ter qualquer poder preditivo quanto à estratégia possível a adotar, isto é, não dá qualquer pista sobre o posicionamento atual da empresa, nem sobre qual será a melhor estratégia a adotar para fazer face às características do setor onde esta compete. Tal torna impossível perceber qual o impacto sobre a rentabilidade atual ou futura esperada (esta falha é colmatada pela aplicação do modelo de Porter), tornando qualquer tipo de quantificação ainda mais difícil do que no caso do Modelo de Porter, o que vai ao encontro das críticas de Agarwal *et al* (2012). Refletindo sobre a análise PESTEL, esta revela-se também de uso muito simples e permite ter uma visão mais ampla do ambiente e setor onde a empresa opera (macro ambiente). No entanto, veio também confirmar as principais críticas que lhe foram apontadas, nomeadamente o facto de ser de aplicação muito genérica, ou seja, a maioria dos fatores políticos, legais e económicos, são aplicáveis, não só à empresa em estudo, mas a qualquer empresa a competir no setor da restauração em Portugal, podendo o mesmo ser verdade para a grande maioria dos fatores tecnológicos e ambientais. Por outro lado, os fatores em questão variam no tempo e no espaço, diferindo entre países e, muitas vezes de empresa para empresa dentro do mesmo país (Gupta, 2013), o que nos diz que para além de a análise ser demasiado genérica, impossibilita comparações entre empresas situadas entre diferentes países ou entre a mesma empresa em diferentes períodos de tempo.

Concluimos assim que estas teorias podem ser de grande valor e utilidade para ajudar a empresa a perceber e melhorar o seu posicionamento estratégico, a sua rentabilidade, quais as estratégias futuras a seguir, e quais os fatores internos e externos (tanto a um nível macro como micro ambiental) que podem tornar-se uma ameaça ao crescimento caso não sejam antecipadas atempadamente ou, por outro lado, potenciar esse mesmo crescimento. No entanto, e como pista para investigações futuras, todas estas teorias têm como lacuna a sua impossibilidade de quantificar qual o aumento (ou diminuição) esperado na rentabilidade, por deixarem completamente de fora a dimensão financeira e contabilística da empresa. Deste modo, estas técnicas deverão ser combinadas com técnicas de análise financeira e contabilística, para uma melhor

avaliação dos impactos de diferentes alternativas estratégicas sobre os resultados financeiros das organizações.

6. Referências bibliográficas

Gupta Abhishek (2013), “Environmental and pest analysis: An approach to external business environment”, Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol. 1, N° 2, pp 13-17

Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016), "A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 22, N° 2, pp. 130 – 145

Kim Keung Ho Joseph (2014), “Formulation of a systemic PEST Analysis for Strategic Analysis”, European Academic Research, Vol. 2, N° 5, pp 6478-6492.

Magretta, J. (2012), Michael Porter: O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade, V.N. Famalicão: Centro Atlântico.

Novicevic M. Milorad, Michael Harvey Chad W. Autry Edward U. Bond III, (2004), "Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, N° 1, pp. 84 -94

Omar, A. (2005), “The False Expectations of Michael Porter’s Strategic Management Framework”, Revista Gestão e Planejamento, Vol. 6, N° 11, pp 75-94.

Parnell A. John, (2006), "Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy", Management Decision, Vol. 44, N° 8 pp.1139 – 1154

Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan

Porter, Michael (1992), Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Powers Thomas L., Hahn William (2004), "Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance", International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, N° 1, pp. 43 – 64

Sharp Byron, (1991), "Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 9, N° 1, pp.4 – 10

Talib Mohamed Syazwan Ab , Hamid Abu Bakar Abdul (2014),"Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis", Journal of Islamic Marketing, Vol. 5, N° 3, pp. 322 – 343

Walley Keith, Thwaites Des (1996), “A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 4, N° 3, pp. 163-179

Williams Kevan (2009), Gestão Estratégica, Porto: Dorling Kindersley

Wolfgang Ravi Agarwal, Pahl Grassl Joy, (2012),"Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool", Journal of Business Strategy, Vol.33, N° 2, pp. 12 – 21

7. Anexos

7.1. Ementa Restaurante “Your Palace”

(Informação recolhida presencialmente em 19/12/2014)

Grill	P.V.P.
Francesinha Normal	8,00€
Francesinha c/ Batata	9,00€
Francesinha c/ Ovo	9,00€
Francesinha Especial (com batata e ovo)	9,50€
Francesinha XL	12,50€
Francesinha XXL	13,50€
Francesinha <i>Your Palace</i>	11,50€
Prego em Pão c/ Molho	7,50€
Prego em Pão c/ Batata	8,00€
Prego em Pão c/ Ovo	8,00€
Prego em Pão especial (com batata e ovo)	8,50€
Prego em Prato	9,00€
Prego em Prato c/ Bife Especial	10,50€
Prego em Prato de Lombo	13,50€
Cachorro c/ Molho	7,50€
Cachorro c/ Batata	8,00€
Cachorro c/ Ovo	8,00€
Cachorro Especial (com batata e ovo)	8,50€
Tosta Mista c/ Molho	5,50€
Tosta Mista c/ Batata	6,00€
Tosta Mista c/ Ovo	6,00€
Tosta Especial (com batata e ovo)	7,00€
Hamburguer em Prato	8,50€
Bife de Perú Grelhado	9,00€
Féveras de Porco Grelhadas	8,50€
Alheira de Mirandela	9,50€
Pica-Pau 2p.	16,50€
Pica-Pau 1 p.	11,50€
Rissóis Guarnecidos	8,00€
Snacks	P.V.P.
Prego em Pão Simples	3,75€
Prego em Pão c/ Queijo ou Fiambré	4,25€
Prego em Pão Misto	4,75€
Prego em Pão de Lombo Simples	5,75€
Prego em Pão de Lombo Misto	6,75€
Prego em Pão de Lombo c/ Queijo ou Fiambré	6,25€
Prego em Pão c/ Bife de Perú	3,75€
Prego em Pão c/ Bife de Perú c/ Queijo ou Fiambré	4,25€
Prego em Pão c/ Bife de Perú Misto	4,75€
Cachorro em Pão	4,25€
Hamburguer em Pão Simples	3,00€
Hamburguer em Pão c/ Queijo e Fiambré	3,25€
Hamburguer em Pão c/ Cogumelos	3,75€
Hamburguer c/ Cogumelos e Ovo	4,25€

Peixes	P.V.P.
Filetes de Pescada	12,00€
Pescada Grelhada à Posta	12,00€
Pescada Cozida c/ Todos	15,00€
Salmão Grelhado	11,00€
Polvo à Lagareiro	13,00€
Polvo c/ Molho Verde	13,00€
Bacalhau na Brasa	13,00€
Bacalhau à Lagareiro	13,00€
Bacalhau à Braga	14,00€
Bacalhau c/ Todos	
Carnes	P.V.P.
Bife <i>Your Palace</i>	13,00€
Bife Chateaubriand	13,00€
Bife c/ Pimenta	13,00€
Bife Frigideira	13,00€
Bife à Maitre D'Hotel	16,00€
Bife de Lombo	12,00€
Lombinhos de Vitela	13,00€
Costeletas de Vitela	9,00€
Churrasquinho de Boi	8,00€
Costeleta de Porco	8,00€
Entrecosto Grelhado	
Mariscos	P.V.P.
Arroz de Mariscos 2p.	35,00€
Arroz de Mariscos 1p.	20,00€
Açorda de Marisco 2p.	35,00€
Açorda de Marisco 1p.	20,00€
Tigres Grelhados (kg)	70,00€
Gambas ao Natural	P.V.
Guarnições	P.V.P.
Dose de Batata	2,00€
Dose de Arroz	2,00€
Dose de Legumes	2,50€

Snacks	P.V.P.
Hamburguer em Pão c/ Cebola	3,75€
Hamburguer em Pão c/ Cebola e Ovo	4,25€
Hamburguer c/ Cogumelos, Cebola e Ovo	4,75€
Tosta Mista	3,00€
Tosta de Fiambré	2,75€
Tosta de Queijo	2,75€
Sandê de Fiambré	2,50€
Sandê de Queijo	2,50€
Sandê Mista	3,00€
Sandê Americana	3,75€
Sandê de Presunto	3,00€
Sandê de Presunto c/ Queijo	3,75€
SUGESTÕES DO CHEFE	

7.2. Ementa Restaurante “Azul e Branco”

(Informação recolhida presencialmente em 19/12/2014)

Restaurante “Azul e Branco”		
Lista 1 – 10,00€ (por pessoa) Entradas – Salgados Variados Bebidas – Vinho da Casa Água 1,5l Café Bolo Sopa – Creme de Legumes Peixe – Filé de Pescada Carne – Vitelo ou Lombo Sobremesa – Salada de Fruta Pudim	Lista 2 – 15,00€ (por pessoa) Entradas – Salgados variados, Presunto, Salpicão Bebidas – Vinho Da Casa Sumos 1,5l Água 1,5l Café Champante Sopa – Creme de Legumes ou Canja Peixe – Filete de pescada ou Bacalhau Carne – Vitela assada ou cabrito Assado Sobremesa – Salada de Fruta ou Pudim	Lista 3 – 20,00€ (Por Pessoa) Entradas – Salgados Variados, Presunto, salpicão Aperitivos – Martini Favales Whisky novo Café Vinho do Porto Champante Sumo de 1,5l Vinho da casa (garrafa) Água de 1,5l Sopa – Creme de legumes ou Canja Peixe – Filete de Pescada ou Bacalhau Carne – Cabrito ou Vitela Sobremesa – Salada de Fruta, pudim Fruta da época
Lista 4 – 25,00€ (por Pessoa) Entradas – Salgados Variados, Salpicão, Presunto e camarão Aperitivos – Martini Favales Whisky novo Café Vinho do Porto Champante Vinho da casa (Garrafa) Sumo de 1,5l Água de 1,5l Sopa – Creme de Legumes ou Canja Peixe – Bacalhau ou Tranche de Peixe Carne – Cabrito ou Vitela ou Lombo Sobremesa – Pudim, Salada de Fruta	Lista 5 – 30,00€ (por Pessoa) Entradas – Salgados Variados, Salpicão, Presunto e camarão Aperitivos – Martini Favales Whisky novo Café Vinho do Porto Champante Vinho da casa (Garrafa) Sumo de 1,5l Água de 1,5l Sopa – Creme de Legumes ou Canja Peixe – Bacalhau à braga Carne – Picanha à brasileira ou posta à Mirandesa Sobremesa – Pudim, Salada de Fruta, Fruta da	

JANTARES DE GRUPO
SERVICO - ECONOMICO
FRANCEZINHA
FRANGO NO CHURRASCO
BITE VITELA A CASA
OUTROS PRATOS A COMBINAR
PREÇO INCLUI PRATO - PAO - CAFE - BEBIDA SÓMO VINHO
RESERVAS
10,00 €
TEL. 225361497 2/PESSOA

7.3. Ementa Restaurante “Mirandês”

(Informação recolhida presencialmente em 19/12/2014)

O Mirandês	
Restaurante - Take Away	
Peixe	
Dourada Escalada na Brasa	5,95€
Posta de Salmão na Grelha	5,95€
Robalo Escalado na Brasa	5,95€
Posta de Perca Grelhada	5,95€
Peixe Espada Preto na Brasa	5,95€
Arroz de Bacalhau Gratinado	5,95€
Massa de Marisco	5,95€
Carne	
Cozido à Portuguesa	7,95€
Chamfana de Cabrito	5,95€
Alheira à Mirandês	5,95€
Costelinha c/ Arroz Malandado	5,95€
Frango no Churrasco	5,95€
Costeleta à Salsicheteiro	5,95€
Bife à Moda do Chefe	5,95€
Sopa	
Alho Francês	1,50€
Caldo Verde	1,50€
Canja de Galinha	1,95€



7.4. Ementa Restaurante “Caetano”

(Informação recolhida presencialmente em 19/12/2014)

EMENTA		
Especialidades da Casa		
<i>Todas as refeições são preparadas no momento mínimo 20min.</i>		
PEIXES	½ Dose	1 Dose
BACALHAU À CHEFE	€ 13,85	€ 22,95
BACALHAU À MARGARIDA DA PRAÇA		€ 22,50
ARROZ DE MARISCO	€ 14,50	€ 23,75
CARNES:		
VITELA ASSADA À CAETANO	€ 10,95	€ 20,95
POSTA DE VITELA À AROUQUESA	€ 10,95	€ 19,95
BIFE À CAETANO		€ 14,50
¼ BIFE NA FRIGIDEIRA	€ 6,75	
BIFE À MODA DA CASA	€ 10,95	€ 15,95
PICANHA NO ESPETO	€ 9,95	€ 19,95
Outras Especialidades		
Peixes:	½ Dose	1 Dose
Bacalhau à moda de Braga	€ 12,95	€ 20,95
Bacalhau na Brasa	€ 12,95	€ 20,95
Bacalhau Cozido c/ Todos	€ 13,95	€ 21,95
Pescada Grelhada ou Cozida	€ 10,50	€ 19,50
Carnes:		
Bife grelhado	€ 8,75	€ 17,00
Bifinhos de Vitela c/ Cogumelos	€ 7,75	€ 15,50
Chateaubriand ao Nosso Gosto	€ 11,25	€ 17,95
Omeletes:		
Omelete Simples	€ 6,25	
Omelete de Queijo, Presunto ou Camarão	€ 7,75	

Sugestão do Dia		
<i>só até 10 de Dezembro de 2014</i>		
SOPAS:		
Sopa à Portuguesa	€ 1,75	
Sopa de Galinha	€ 1,85	
Papas de Sarrabulho	€ 2,75	
Francesinha	€ 7,00	
Francesinha Especial	€ 8,00	
Peixes:	1/4 dose	1/2 dose 1 dose
Sardinha miúda c/ arroz de nabigos		€ 6,10 € 12,45
Filetes de Bacalhau c/ arroz do mesmo	€ 4,50	€ 7,45 € 12,95
Peixe Espada corado ao Meunier		€ 6,25 € 9,95
Fanecas fritas c/ arroz de nabigos		€ 6,25 € 11,95
Salmão grelhado		€ 7,45
Dourado escalada grelhada		€ 7,45
Filetes de Pescada c/ arroz de nabigos	€ 5,95	€ 9,95 € 15,95
Carnes	1/4 dose	1/2 dose 1 dose
Arroz de Frango de Cabidela		€ 6,95 € 12,95
Entrecosto de Vitela assado no forno		€ 6,95 € 13,75
Barriguinhas de Porco ao churrasco c/ arroz de carqueij	€ 3,95	€ 5,95 € 9,95
Vitela esufada c/ molho de arroz	€ 4,25	€ 6,50 € 11,75
Bife de Picanha c/ batata à sovada		€ 9,95 € 18,95
Costeletas de Vitela na grelha		€ 9,95 € 18,95
Bife do Vazio Laminado		€ 10,95 € 19,95
Vitela assada à Caetano		€ 10,95 € 20,95
ACONSELHAMOS VINHOS DA CASA I.V.A. 23% VINHO 1,50 € - VINHO 2,50 € - VINHO 5,80 € VINHO ESPECIAL DA CASA 17€, BORDADO 14€, LINO 2,90€, FOLIO 3,90€, 1014,90€ VINHA DAS RESERVAS (BORDADO) 14€, 6,90€ - 10,90€		

7.5. Ementa Restaurante “Assador Típico”

(Informação recolhida presencialmente em 15/01/2015)

ASSADOR TÍPICO <small>INDÚSTRIAS HOTELEIRAS, Lda</small> <small>A boa mesa é um convívio</small>		
RESTAURANTE - CHURRASQUEIRA		
ENTRADAS		
CHOURIÇO ASSADO / ROAST SALAMI / SAUSSICE DE ROTI GRILLE		1,00€
ALHEIRA ASSADA NA BRASA / ALHEIRA ON THE GRILL / ALHEIRA SUR LE BARBECUE		2,50€
CHOURIÇO CRIOLO / SMALL PORK SAUSAGE / SAUSSICE FUMÉE CRÈGLE		1,00€
PISSÓIS (CARNE, CAMARÃO) / RISSEIS (KIND OF MINCE PIE) / RISSOLES		0,75€
CARNES		
	1/2 DOSE	1 DOSE
FRANGO GUARNECIDO / GUARNISHED CHICKEN / POULET GARNI	4,50€	7,50€
COSTELINHAS DE PORCO NA BRASA / SMALL PORK RIBS ON THE GRILL / CÔTELETTE DE PORC SUR LE BARBECUE	6,50€	12,50€
PREGO NO PRATO / STEAK, CHEESE, HAT, CHIPS AND A EGG / STEAK À CHEVAL		7,50€
ALHEIRA ASSADA NA BRASA / ALHEIRA ON THE GRILL / ALHEIRA SUR LE BARBECUE		4,00€
LOMBO DE PORCO ASSADO NA BRASA / PORK LOIN ON THE GRILL / ROTI DE PORC SUR LE BARBECUE		5,00€
ENTRECÔSTO NO CHURRASCO / SPARE RIBS BARBECUE / TRAVERS DE PORC GRILLE		5,00€
ESPETADA MISTA / MIXED MEAT ON A SKEWER / BROCHETTE MIXTE		5,00€
LOMBINHOS DE PORCO / SMALL PORK LOINS / FILET DE PORC	5,00€	8,00€
ESCALOPES DE PORCO / PORTIONS OF THIN PORK / ESCALOPE DE PORC	5,00€	8,00€
ESPETADA DE VITELA NO CHURRASCO / CUBES OF VEAL GRILLED ON A SKEWER / BROCHETTE DE VEAU SUR LE BARBECUE		6,50€
LOMBINHOS DE VITELA / SMALL LOINS OF VEAL / FILET DE VEAU	11,50€	17,50€
COSTELA DE VITELA NA BRASA / VEAL RIB ON THE GRILL / CÔTELETTE DE VEAU SUR LE BARBECUE		12,50€
BIFE DE VITELA NA BRASA / VEAL STEAK ON THE GRILL / ESCALOPE DE VEAU SUR LE BARBECUE	7,50€	13,50€
POSTA DE VITELA À ASSADOR / VEAL CUTLET / TRANCHE DE VEAU	11,50€	17,50€
CHURRASQUINHO MISTO / MIXED BARBECUE / GRILLE MIXTE	18,00€	33,50€
BIFE ESPECIAL COM GAMBAS / SPECIAL STEAK WITH PRAWNS / STEAK SPÉCIAL AUX GAMBAS	13,00€	22,00€
ESPETADA À TRANSMONTANA / MEAT ON A SKEWER / BROCHETTE À TRANSMONTANA	11,50€	17,50€
PICANHA LAMINADA COM FEIJÃO PRETO / LAMINATED TOP SIRLOIN WITH BLACK BEANS / PICANHA DES HARICOTS NOIRS	11,50€	17,50€
FRANCESINHA À TÍPICO / HOUSE FRANCESINHA / FRANCESINHA À TÍPICO		7,50€
FRANCESINHA NORMAL / FRANCESINHA / FRANCESINHA NORMALE		6,50€
FRANGO SIMPLES / CHICKEN / POULET SIMPLE	3,00€	5,00€

ASSADOR TÍPICO

INDUSTRIAL HOTELARIA, LDA

A boa mesa é um convívio

RESTAURANTE • CHURRASQUEIRA

PEIXES

	1/2 DOSE	1 DOSE
FILETES DE PESCADA / FILLETS OF HAKE / FILETS DE MERLU	6,50€	10,00€
ESPETADA DE LULAS / GRILLED SQUID / SPET CALMAR		7,50€
SALMÃO GRELHADO (FRESCO) / FRESH GRILLED SALMON / FRESH SAUMON GRILLÉ	6,50€	13,00€
ESPETADA DE POLVO COM BATATA COZIDA / GRILLED OCTOPUS WITH BAKED POTATOES / PIEVRE GRILLÉ AVEC POMMES DE TERRE		14,50€
BACALHAU COZIDO COM TODOS / BOILED COD FISH / COQT COD	12,50€	19,50€
BACALHAU ASSADO NA BRASA / COD FISH BARBECUE / BARBECUE POUR COD	12,50€	19,50€
BACALHAU À MODA DA CASA / COD FISH / COD FISH	12,50€	19,50€
DOURADA NA BRASA (FRESCO) / FRESH GOLDEN FISH BARBECUE / BARBECUE POISSON D'OR		6,50€
ROBALINHO NA BRASA (FRESCO) / "ROBALINHO" BARBECUE / BARBECUE AVEC "ROBALINHO"		6,50€
PEIXE ESPADA NA BRASA / SWORD FISH BARBECUE / L'ESPADON BARBECUE	6,50€	9,50€
CHERNE NA BRASA COM BATATA A MURRO / FISH "CHERNE" BARBECUE		7,50€

SOPAS

	1 DOSE
SOPA DE LEGUMES / VEGETABLES SOUP / SOUPE AUX LÉGUMES	1,50€
CALDO VERDE / CABBAGE SOUP / SOUPE AU CHOU	1,50€
PÃO, BROA / BREAD, CORN BREAD / PAIN	0,25€

Serviço TAKE AWAY

Prato	12,50€	21,20€
BACALHAU À MODA DA CASA	12,50€	21,20€
BACALHAU ASSADO NA BRASA	12,50€	21,50€
ESPETADA DE LULAS		9,50€
ESPETADA DE POLVO		15,50€
FILETES DE PESCADA	6,50€	10,50€
SALMÃO GRELHADO	6,50€	11,50€
Carnes	2,80€	10,00€
FRANGO NO CHURRASCO	2,80€	10,00€
COSTELINHAS DE PORCO NA BRASA	6,00€	4,90€
ALHEIRA ASSADA NA BRASA		5,75€
ENTRECOSTO NO CHURRASCO		9,00€
LOMBINHOS DE PORCO NO CHURRASCO	6,00€	9,00€
ESCALOPES DE PORCO	6,00€	9,00€
ESPETADA MISTA		5,75€
COSTELA DE VITELA NA BRASA		11,50€
LOMBINHOS DE VITELA	9,00€	15,50€
ESPETADA DE VITELA NO CHURRASCO		6,00€
POSTA DE VITELA À ASSADOR	9,00€	15,50€
ESCALOPES DE VITELA	7,50€	10,00€
ESPETADA À TRANSMONTANA	9,00€	15,50€
BIFE ESPECIAL COM GAMBAS	11,50€	17,50€
PICANHA LAMINADA À ASSADOR	12,50€	19,50€
CHOURIÇO CASEIRO / CRIOULO		1,50€
MORÇELA		3,00€
SALADA MISTA	1,85€	3,80€
SALADA DE TOMATE	1,85€	2,80€
SALADA DE PIMENTOS	2,25€	3,25€
SALADA DE ALFACE	1,85€	2,80€
SOPA DE LEGUMES / CALDO VERDE		1,00€
BATATA FRITA	1,70€	2,10€
BATATA À MURRO	1,70€	2,10€
ARROZ	1,70€	2,10€
LEGUMES	1,70€	2,30€
FEIJÃO	1,70€	2,40€
PACOTE DE BATATAS		1,90€
REFRIGERANTE 1,5L		2,00€

ASSADOR T

7.6. Respostas à pesquisa de Mercado

- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º Assada Tipica 2º C. Antas 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Nunca lá vá mas dizem que é bom e que não é assim muito caro
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º Bianca e Agal 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Não vale
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º C. Antas 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Tem muita comida, muita fama (bifana sem castiga)
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º Novo Refao 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É um bocado mais caro
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º CAETANO 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Não me estava a lembrar, come-se grelhados
- M
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º Assada Tipica 2º C. Antas 3º CAETANO
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É muito bom, tem tudo o que se precisa
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º CAETANO 2º Agal e Bianca 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Grelhados Muito Bons
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º Nova Fanta 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Também se come bem, se gosta de grelhados, a quem não os dá
- H
1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Com o 2º km, grelhados

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Asa da Tipico 2º Novo Relevo 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Aconselha-se desmente o Asa da, tem a sede em Avanca

M + família

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Café Veloz 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Só como lanche

H + Banho

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Puranga 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Nunca experimentei

H +
Saudade (comida)
(d. fab)

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CAETANO 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Também é bom

H +
venda de
carne
(d. fab)

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Acabou, jogou

H +
Bom resto

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CAETANO (2º C. Antas) 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

é bom

H +

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CAETANO 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

Também pod. se quiser mais gelado

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º _____ 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º _____ 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Comida como se fosse casa

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Como - e sim e sabia qual era o prato do dia

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Assado Tipico 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Tam sim e sim, mas o outro é mais aproximado

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Assado Tipico 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Para mim não tem nada...

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CAETANO 2º C. Antas 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Mais economico e costume se agoravel

N

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CAETANO 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

O CAETANO E Melhor

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Milanesa 2º CAETANO 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Como - e foi muito bom, tem a comida a parte

H

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º C. ANTAS 2º _____ 3º _____

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? _____

Tem o churrasco, depois tem o prato de carne

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º G. TREMENDAS 2º Muro Forte 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Sim, Muito Bom

Isso é grande, Rumo churrasqueira

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Churrasqueira das Antas 2º Amador Tipo B 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Muito Bom

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º NOVO RETIRO 2º 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Não

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º AZUL E BRANCO 2º 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? SIM, BOM E

BARATO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º Manuel Alho 2º Agulha Branca 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? Sim, mas é muito

ruim

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CASA PINTO 2º NOVO RETIRO 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? SIM, O FRANGO

5,00 m F BARATO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º AZUL E BRANCO 2º ASSADOR TIPO B 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? CONHECE MAS

NÃO SABE

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º ASSADOR TIPO B 2º 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? SIM, DO GÊNERO

DO ASSADOR TIPO B

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º MANUEL ALHO 2º 3º

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? SIM, FOME-SE

BEM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 2º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 3º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

BOM E BARATO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º AS LAGOAS TI AGUIAR 2º AS LAGOAS TI AGUIAR 3º AS LAGOAS TI AGUIAR

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

NÃO CONHECE

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º NOVO DETALHADO 2º MANUEL ALVES 3º ALDO

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

É CARO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º AZUL EDINCO 2º AZUL EDINCO 3º AZUL EDINCO

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

SIM, COME-SE

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º SAETAN 2º VITÓRIA 3º SAETAN

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

SIM, CHURRASCO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º AZUL EDINCO 2º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 3º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

COME-SE

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º MANUEL ALVES 2º MANUEL ALVES 3º MANUEL ALVES

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

SIM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 2º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 3º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

MARAVILHA!

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?

1º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 2º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS 3º CHURRASQUEIRA DAS ANTAS

2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena?

BARATO, BOM, O MELHOR FLAVO

FARMÁCIA

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º CAFE VEDADO 2º MANUEL ALVES 3º SAETANO
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º COMIANIA 2º AZUL IRAN 3º NOVO RETIRO
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º COMIANIA 2º ASSADOR TIAO 3º MAIS PALATO
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? QUE O ASSA DOA TIAO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º AZUL IRAN 2º MAC 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º ASSADOR TIAO 2º MAC 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? NÃO SAEM

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º AZUL IRAN 2º SAETANO 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? NÃO SE CONFIAR

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º OPORRO 2º MAC 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM, MAS É MAIS CARO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º OPORRO 2º MAC 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM, MAS É MAIS CARO

1. Aqui na zona da Avenida Fernão Magalhães que sitio me recomenda para almoçar?
 1º OPORRO 2º MAC 3º 1
2. Falaram-me da Churrasqueira das Antas, vale a pena? É BOM, MAS É MAIS CARO